



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Negocios

***PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA
EMPRESA FAMILIAR DEL ÁREA AUTOMOTRIZ***

Rose Mary Cerdas Hernández (B01606)
Maureen Pamela Chinchilla Azofeifa (B01829)
Sara María González Montero (B02751)
Cinthya Vanessa Mesén Rosales (B03901)

Seminario de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Dirección de Empresas
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
Junio, 2016



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 19-16

Acta de la Sesión 19-16 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 01 de julio del 2016, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de *Rose Mary Cerdas Hernández carné B01606, Maureen Pamela Chinchilla Azofeifa, carné B01829, Sara María González Montero, carné B02751, Cinthya Vanessa Mesén Rosales, carné B03901*; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Lic. Víctor Hugo Vega Cordero, quien presidió; MBA. Francisco Navarro Picado, como Tutor, MBA. Alexander Sandoval Loría, y M.Sc. José Paz Barahona como Lectores; y Lic. Róger Jiménez Morales, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de las estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Dirección de Empresas*.

Artículo 2

Las estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado “*Propuesta de estrategia de recursos humanos para empresa familiar del área automotriz*”

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a las postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron *Satisfactorias* en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación *Satisfactorio* y lo declaró *Aprobado*.
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a las aspirantes, el resultado de la deliberación y las declaró: **Licenciadas en Dirección de Empresas.**

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y las estudiantes a las 19:30 horas.

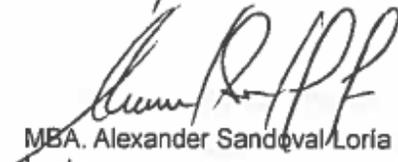
Lic. Víctor Hugo Vega Cordero
Representante Director de la Escuela



MBA. Francisco Navarro Picado
Tutor del Trabajo



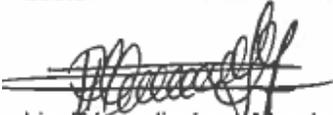
MBA. Alexander Sandoval Loria
Lector

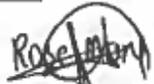


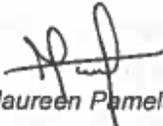
M.Sc. José Paz Barahona
Lector

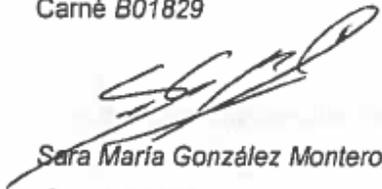


Lic. Róger Jiménez Morales
Secretario de la Sesión




Rose Mary Cerdas Hernández,
Carné B01606


Maureen Pamela Chinchilla Azofeifa,
Carné B01829


Sara María González Montero,
Carné B02751


Cinthya Vanessa Mesén Rosales,
Carné B03901

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

Derechos de propiedad intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

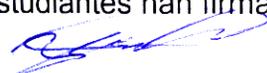
San Pedro de Montes de Oca, 16 de de junio, 2016

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Yo, Gina Torres Calderón, cédula número 1-1508-0671, filóloga graduada, miembro de la Asociación Costarricense de Filólogos, carné 181, hago constar que llevé a cabo la revisión del proyecto de graduación denominado **“PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPRESA FAMILIAR DEL ÁREA AUTOMOTRIZ”**, el cual fue elaborado por Rose Mary Cerdas Hernández (carné UCR: B01606, céd. 1-1409-0926), Maureen Pamela Chinchilla Azofeifa (carné UCR: B01829, céd. 1-1460-0436), Sara María González Montero (carné UCR: B02751, céd.:114950501) y Cinthya Vanessa Mesén Rosales (carné UCR: B03901, céd.: 1-1471-0146), estudiantes de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Por lo tanto, hago constar que la tesis cumple con los lineamientos de calidad a nivel gramatical y léxico de la lengua española, siempre que la estudiante haya realizado los cambios acotados en la revisión hecha por mi persona.

Además, me libero de responsabilidades a nivel de contenido, derechos de autor o plagio que pudiera existir en el texto. Esto lo realizo siguiendo las normas de ética de mi profesión y atendiendo a los derechos de autoría que las estudiantes han firmado en la Declaración Jurada.


Gina Torres Calderón

Filóloga

Carné 181 ACFIL

Dedicatoria

A Dios por las bendiciones otorgadas durante estos años de estudio en la Universidad de Costa Rica, por permitirnos culminar una etapa tan importante de nuestras vidas.

A nuestras familias por todo el apoyo, comprensión y compromiso durante este proceso ya que este logro es tanto de nosotras como de ellos.

Reconocimientos y agradecimientos

Agradecemos profundamente a la empresa por brindarnos toda la ayuda y apoyo durante este proceso, el cual esperamos sea de provecho para el desarrollo de su organización.

A nuestros profesores, tanto al profesor tutor como a los lectores, ya que su colaboración fue imprescindible y muy valiosa para la culminación exitosa de este proyecto.

Índice General

Hoja de aprobación.....	2
Derechos de propiedad intelectual.....	4
Carta de certificación de la Filóloga.....	5
Dedicatoria.....	6
Reconocimientos y agradecimientos	7
Índice General.....	8
Índice de ilustraciones	13
Índice de cuadros.....	14
Resumen ejecutivo	17
Introducción	20
Justificación	22
Objetivo Principal.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Alcances	25
Limitaciones.....	25
Contenido Capitulario	26
Metodología de la investigación.....	29
Capítulo I: Contextualización de la industria automotriz en Costa Rica del año 2010 al 2015 y su conceptualización teórica	31
1.1. Comportamiento de la industria automotriz en Costa Rica del 2010 al 2015	31
1.1.1. El mercado de ventas de repuestos en Costa Rica.....	31

1.1.1.1. Competidores Directos e Indirectos.....	31
1.1.1.2. Principales marcas vendidas en el país	38
1.1.2. Evolución del mercado de repuestos automotrices del 2010 al 2015.	41
1.1.3. Estado actual del mercado de repuestos automotrices	47
1.1.4. Análisis de las fuerzas de Porter aplicado a la empresa en estudio...	49
1.2. Conceptos Teóricos relativos al tema de investigación.	55
1.2.1. Estrategia	55
1.2.1.1. Definición.....	55
1.2.1.2. Tipos de Estrategia.....	56
1.2.2. Gestión del talento humano.....	58
1.2.2.1. Procesos de gestión de talento humano	58
1.2.2.1.1. Reclutamiento de personal	58
1.2.2.1.2. Selección de personal.....	60
1.2.2.1.3. Diseño y análisis de puestos.....	64
1.2.2.1.4. Capacitación y Desarrollo del personal.....	65
1.2.2.1.5. Evaluación de desempeño.....	67
1.2.2.1.6. Registro y control del personal.....	68
1.2.2.1.7. Motivación y remuneración	71
1.2.2.1.8. Calidad de vida en el trabajo.....	73
Capítulo II: Descripción de la empresa familiar automotriz en sus distintas áreas funcionales, enfatizando en la estructura de recursos humanos	77
2.1. Reseña Histórica y aspectos generales de la Empresa	77
2.2. Descripción actual de la empresa.....	79
2.2.1. Descripción Actual de la estructura organizacional de la Empresa ...	80

2.2.2. Descripción de los procesos y las políticas existentes en relación con el talento humano	81
2.2.2.1. Reclutamiento.....	81
2.2.2.2. Contratación	84
2.2.2.3. Capacitación.....	84
2.2.2.4. Motivación al personal.....	89
2.2.2.5. Satisfacción laboral	93
Capítulo III: Análisis de la situación diagnosticada para la empresa familiar automotriz en estudio.....	96
3.1. Análisis de la situación actual del área de recursos humanos de la empresa.....	96
3.1.1. Reclutamiento de personal.....	96
3.1.2. Selección de personal	99
3.1.3. Diseño y análisis de puestos	101
3.1.4. Capacitación y desarrollo del personal.....	103
3.1.5. Evaluación del desempeño.....	104
3.1.6. Registro y control del personal	108
3.1.7. Motivación y remuneración.....	111
3.1.8. Calidad de vida en el trabajo	114
3.2. Establecimiento de necesidades y problemas a analizar mediante los procesos de investigación	116
3.3. Diseño de los instrumentos a utilizar	117
3.4. Resultados de los procesos de investigación.....	125
3.4.1. Resultados de las encuestas realizadas.	125
3.4.2. Resultados de las entrevistas realizadas	136

3.4.3.	Resultados de las observaciones realizadas.....	143
3.4.4.	Resultados del grupo focal realizado.....	145
Capítulo IV: Propuesta de estrategia de recursos humanos para la empresa familiar automotriz.....		
150		
4.1.	Definición de las necesidades, problema y objetivo de la propuesta	150
4.2.	Diseño de la propuesta de Estrategia de recursos humanos para la empresa.....	152
4.3.	Desarrollo e instrumentalización de la Estrategia de recursos humanos para la empresa.....	159
4.3.1.	Desarrollo de manuales e instrumentos para los procesos a mejorar	159
4.3.2.	Presupuesto para llevar a cabo la estrategia	270
4.4.	Desarrollo de plan de ejecución para la implementación de la estrategia de Recursos Humanos	273
4.4.1.	Programa propuesto para la implementación	273
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones		
275		
5.1.	Conclusiones	275
5.2.	Recomendaciones.....	278
Bibliografía.....		
283		
Anexos.....		
291		
Anexo No.1 Encuesta realizada a empleados de la empresa familiar del área automotriz.....		
291		

Anexo No.2 Entrevista realizada por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con fines educativos, de investigación y apoyo al Trabajo Universitario de Graduación al Gerente General.....	292
Anexo No.3 Entrevista realizada por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con fines educativos, de investigación y apoyo al Trabajo Universitario de Graduación a Gerente de Operaciones	298
Anexo No.4 Entrevista realizada por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con fines educativos, de investigación y apoyo al Trabajo Universitario de Graduación a Gerente de Proyectos	304
Anexo No.5 Entrevista realizada por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con fines educativos, de investigación y apoyo al Trabajo Universitario de Graduación al Gerente de Tecnologías de Información	310
Anexo No.6 Entrevista realizada por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con fines educativos, de investigación y apoyo al Trabajo Universitario de Graduación a Gerente de Finanzas.....	316
Anexo No.6 Analisis FODA preliminar de la empresa en 2015	321

Índice de ilustraciones

Imagen No. 1 Agencia FACO	32
Imagen No. 2 Agencia FACO	33
Imagen No. 3 La Guacamaya	33
Imagen No. 4 Autorepuestos Alfaro	34
Imagen No. 5 Autorepuestos Los Gobernantes	34
Imagen No. 6 Autopartes AMG	35
Imagen No. 7 Grupo Automotriz Zuñiga	36
Imagen No. 8 Repuestos Gigante.....	37
Imagen No. 9 Purdy Repuestos	37
Imagen No. 10 Grupo Q.....	38
Imagen No. 11 Respuestos por marcas.....	38
Imagen No. 12 Línea de tiempo de operaciones de la empresa.....	78
Imagen No. 13 Organigrama Actual de la Empresa.....	80
Imagen No. 14 Ejemplo de monitoreo de llamadas	107
Imagen No. 15 Grupo Focal Realizado	145
Imagen No. 16 Grupo Focal Realizado	146
Imagen No. 17 Grupo Focal Realizado	146
Imagen No. 18 Grupo Focal Realizado	146
Imagen No. 19 Grupo Focal Realizado	147
Imagen No. 20 Resultados discusión grupo focal	149
Imagen No. 21 Organigrama Propuesto para la empresa	279

Índice de cuadros

Cuadro No. 1 Exportaciones e Importaciones de Costa Rica 2014-2015	45
Cuadro No. 2 Comportamiento de las importaciones de las partidas arancelarias 87.01- 87.05 y 87.11 a 87.13. del 2010 al 2015.....	46
Cuadro No. 3 Comportamiento de las exportaciones de las partidas arancelarias 4011-4013 del 2010 al 2015.	47
Cuadro No. 4 Cuestionario utilizado para la elaboración de Perfiles	120
Cuadro No. 5 Formulario de observación Directa realizada	121
Cuadro No. 6 Estrategias de motivación autorizadas por la administración	122
Cuadro No. 7 Respuesta: Tiempo tiene de laborar para la empresa.....	126
Cuadro No. 8 Respuesta: ¿Cómo lo contrataron? ¿Cual fue el proceso de reclutamiento?	126
Cuadro No. 9 Respuesta: ¿Considera usted que su periodo de capacitación fue el mejor?	127
Cuadro No. 10 Respuesta: ¿Se siente usted a gusto en la empresa?	127
Cuadro No. 11 Respuesta: ¿Está conforme con su puesto o tiene otras aspiraciones?.....	128
Cuadro No. 12 Respuesta: ¿Siente usted que en la empresa tiene oportunidades de crecimiento laboral y profesional?	128
Cuadro No. 13 Respuesta: Si pudiera describir con una palabra a la empresa, ¿cuál sería?	129
Cuadro No. 14 Respuesta: Relacione el ambiente de la empresa con alguna fabula o serie de televisión que conozca.	129
Cuadro No. 15 Respuesta: ¿Qué aspectos mejoraría en su puesto de trabajo?	130
Cuadro No. 16 Respuesta: ¿Qué beneficios le otorga la compañía?	130

Cuadro No. 17	Respuesta: Respecto a otros tipos de beneficios que ha escuchado de otras empresas, ¿cuáles consideraría se deben desarrollar en la empresa familiar automotriz?.....	131
Cuadro No. 18	Respuesta: ¿Está conforme con la remuneración que recibe?	131
Cuadro No. 19	Respuesta: Si pudiera cambiar algo de la compañía, ¿qué cambiaría?.....	132
Cuadro No. 20	Respuesta: ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	132
Cuadro No. 21	Respuesta: ¿Por qué razón ha decidido usted permanecer en esta empresa?	133
Cuadro No. 22	Respuesta: ¿Qué aspectos le molestan del ambiente laboral de la empresa?	133
Cuadro No. 23	Respuesta: ¿Cuál considera es el objetivo de la empresa? ...	134
Cuadro No. 24	Respuesta: ¿Cómo considera usted a la empresa en relación a la competencia?.....	134
Cuadro No. 25	Respuesta: ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?	135
Cuadro No. 26	Respuesta: ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?	135
Cuadro No. 27	Respuesta: ¿Cuáles son los valores de la empresa?.....	136
Cuadro No. 28	Respuestas: ¿La empresa cuenta con alguna descripción de los puestos existentes o de sus funciones?	137
Cuadro No. 29	Respuestas: ¿Se realiza algún tipo de capacitación de la empresa en general, de su estructura, historia y reglamentos existentes?	137
Cuadro No. 30	Respuestas: ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los empleados para medir la capacitación, desempeño y conocimientos de los mismos?	138
Cuadro No. 31	Respuestas: ¿Cree que la empresa se preocupa por mantener a sus empleados motivados?	138

Cuadro No. 32 Respuestas: ¿Considera que sus colaboradores se encuentran motivados? ¿Por qué lo cree?	139
Cuadro No. 33 Respuestas: ¿Ofrecen algún tipo de beneficio a los empleados para que se mantengan motivados? ¿Cuáles?	140
Cuadro No. 34 Respuestas: ¿Cuáles cree que son las principales razones para la desmotivación laboral?	140
Cuadro No. 35 Respuestas: ¿Trabaja la empresa constantemente en la motivación de todos sus colaboradores por igual? ¿Se hace algún tipo de diferenciación?.....	141
Cuadro No. 36 Resultados Discusión Grupo Focal Realizado.....	149
Cuadro No. 37 Resumen Presupuesto de la estrategia.....	272

La presente investigación se desarrolla con el objetivo de proponer una estrategia basada en las oportunidades y amenazas de la compañía “empresa familiar del área automotriz” a nivel de Recursos Humanos, la cual se sugiere que sea implementada en el año 2017, abarcando tanto la sede principal como sus sucursales y, de este modo, mejorar la gestión del talento humano de la empresa.

Es importante destacar que la compañía fue anuente a colaborar con la investigación con la única salvedad de no utilizar su nombre comercial dentro del trabajo final, por lo que en adelante se hará referencia a esta como “empresa familiar del área automotriz”.

En cuanto a la metodología, el proceso realizado abarcó las siguientes etapas:



A nivel de distribución, en el “Capítulo I: Contextualización de la industria automotriz en Costa Rica del año 2010 al 2015 y su conceptualización teórica” se realiza un estudio de los principales competidores y marcas vendidas, importación y exportación de partes automotrices del país, evolución del mercado y el estado actual del mismo. Posteriormente, se realiza un análisis de las fuerzas de Porter. Además, se desarrollan los principales conceptos teóricos relacionados con la gestión del talento humano que se analizan dentro de la compañía.

Después, en el “Capítulo II: Descripción de la empresa familiar automotriz en sus distintas áreas funcionales, enfatizando la estructura de recursos humanos” se señala la reseña histórica, la estructura organizacional y los distintos procesos y políticas existentes en relación con la gestión de recursos humanos en la actualidad. Se analizan, específicamente, los siguientes procesos: reclutamiento,

contratación, capacitación, motivación del personal y satisfacción laboral. Esta descripción se hace con base en la investigación realizada con todo el personal de la sucursal central y las jefaturas.

En cuanto al tercer capítulo, “Capítulo III: Análisis de la situación diagnosticada para la empresa familiar del área automotriz en estudio”, se debe destacar que se divide en dos secciones. En primera instancia se emite un diagnóstico de los principales aspectos (positivos y negativos), que inciden actualmente en la gestión del talento humano. La segunda corresponde al diseño de los instrumentos de investigación que se utilizan (encuestas, entrevistas, observaciones, grupo focal) y los resultados de la aplicación de los mismos. Posteriormente, se realiza un análisis de la información obtenida, la cual fundamenta la base de la propuesta estratégica sugerida.

En el “Capítulo IV: Propuesta de Estrategia de Recursos Humanos para la empresa familiar automotriz” cabe destacar que posterior al diagnóstico realizado se enfoca en la misma en cuatro áreas principales: reclutamiento, selección y capacitación del personal, diseño de perfiles de puestos, evaluación de desempeño y motivación del personal.



Se procede primero a definir las necesidades y objetivos, se diseña la propuesta, se crean manuales e instrumentos a mejorar, se desarrollaron perfiles y evaluaciones para veintidós puestos distintos. Por consiguiente, se definen los presupuestos y programas de implementación, es importante no solo definir lo que se desea hacer sino también convertirlo a datos números y fechas.

Finalmente, el “Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones” busca resumir los principales puntos de la investigación, desde los aspectos en los cuales se pueden realizar mejoras que fueron detectadas durante el desarrollo del trabajo, por lo que en este apartado se proponen acciones para afrontarlos y se ofrecen soluciones a ciertas áreas débiles en pro del crecimiento empresarial.

Este trabajo de investigación se realiza con el fin de contribuir al desarrollo empresarial y el adecuado manejo del talento humano dentro de la compañía. De forma que, a través de los conocimientos adquiridos durante estos años de estudio en la Universidad de Costa Rica, la empresa se vea beneficiada, así como nosotras, profesionales, podamos poner en práctica los conceptos interiorizados.

Introducción

Así como el motor es el eje central de un automóvil, el recurso humano conforma el motor de una empresa. Ahora bien, el presente trabajo de investigación se enfoca en las áreas funcionales que la compañía debe desarrollar para mantener ese motor en buen estado.

El recurso humano se torna, entonces, indispensable y se busca que logre un clima organizacional óptimo, donde impacte positivamente a la empresa, su ambiente, estrategias de comunicación y al mismo tiempo aumente su productividad.

El proceso de investigación que se aplicará servirá como apoyo para evidenciar una serie de variables en torno al talento humano de forma que se mejore el servicio brindado en el área de repuestos automotrices. Cabe mencionar que el personal aportará determinado volumen de datos para escrutar, sumado también a la información de índole gerencial que se pueda obtener. De este modo se podrá analizar más detalladamente aspectos tales como el sistema de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y motivación del personal.

El interés del grupo va enfocado a realizar un análisis de la gestión del departamento de Recursos Humanos de la empresa, con el propósito de tener un panorama más claro de las condiciones sobre las cuales el personal labora y se desenvuelve diariamente. Para dicho diagnóstico, se utilizan cuatro instrumentos: observación, encuesta, entrevista y grupos focales.

Con la determinación de estos aspectos mencionados, se persigue construir un documento con gran apego a la realidad institucional, del cual se desprenda una serie de conclusiones y recomendaciones, que contribuyan a la conducción de esta organización y que constituyan una experiencia de valor y un documento que perdure.

Al finalizar la investigación se conocerá el desglose de puntos de mejora y se recomendará una estrategia integral para afrontarlos. Posteriormente, se presentará la propuesta a la gerencia de la empresa en estudio, con el fin de mejorar y desarrollar su gestión en el ámbito del talento humano de una forma profesional, esperando que los conocimientos aportados contribuyan a la institución.

Justificación

Se decide llevar a cabo el estudio en una empresa familiar automotriz, creada en 1992. Inició operaciones con la venta a nivel mayorista y la importación de repuestos para carros versión americana.

La empresa cuenta con aproximadamente 70 empleados y no tiene una estructura definida en el departamento de Recursos Humanos, ya que sólo existen 2 personas encargadas de contratar y realizar otro tipo de labores, de las cuales no se tiene clara distinción ni organización.

Al ser una entidad de contacto humano, la empresa familiar automotriz debe tener un personal capacitado, con la habilidad de tratar clientes y ser cada vez mejor; es por eso que el faltante de un departamento de recursos humanos afecta directamente su competencia empresarial y productividad laboral.

Mediante el trabajo de investigación se pretende determinar la situación actual, el funcionamiento de la empresa, su estructura, los efectos está causando en la empresa el no tener un departamento de recursos humanos estructurado.

Realizar un trabajo de investigación en una empresa familiar es importante puesto que es una manera de apoyar y motivar a través de fundamentos teóricos y conceptuales; además del aporte que se les puede dar para un aumento en su productividad a los empresarios. Como lo menciona Sandig (2004) “Los resultados indican que las empresas estudiadas, una vez que la familia ha conseguido generar sistemas de orden en las relaciones familia-empresa, éstos permiten desarrollar una gestión empresarial profesionalizada.”

A pesar de que la empresa es líder en el mercado costarricense de repuestos automotrices, no se puede asegurar su liderazgo en la industria a la que pertenece si no tiene un correcto recurso humano.

Ahora bien, como parte de una Universidad enfocada en contribuir con la comunidad y el desarrollo nacional, este trabajo busca demostrar el talento humano que existe a nivel nacional en empresas familiares. Señalando conceptos, investigación teórica y metódica para implementar la estrategia en propuesta, esto a través de las distintas fases que puedan mejorar la productividad y tener un apropiado departamento de Recursos Humanos.

El trabajo en estudio requiere de personas que tengan conocimiento teórico en Recursos Humanos, de manera que el análisis, conclusiones y recomendaciones sean coherentes para el tema propuesto.

Objetivo Principal

Proponer una estrategia basada en las oportunidades y amenazas de la compañía familiar del área automotriz a nivel de Recursos Humanos, para el año 2017 y, de este modo, mejorar la gestión del talento humano de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Definir conceptos relevantes a la administración del talento humano y contextualizar la industria automotriz en Costa Rica, principalmente en el mercado de venta de repuestos, su evolución y estado actual.
2. Describir la empresa familiar del área automotriz en sus distintas áreas funcionales de gestión del talento humano, enfatizando en sus procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo del personal, evaluación del desempeño, registro y control del personal, motivación, calidad de vida en el trabajo, así como descripción y análisis de puestos.
3. Realizar un diagnóstico de los distintos procesos de gestión de talento humano con los que cuenta la compañía, basado en distintos instrumentos de investigación para recabar la información pertinente.
4. Proponer una estrategia de recursos humanos para el año 2017 basada en la situación actual de la empresa para ayudar a la misma a conseguir los objetivos propuestos.
5. Elaborar conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la gestión del talento humano de la empresa familiar del área automotriz.

Alcances

La investigación abarcará el estudio de la estructura de recursos humanos de la empresa familiar perteneciente al área automotriz en la venta de repuestos. Será realizada durante los años 2015-2016, en las sucursales de Zapote, Guadalupe, Alajuela, Heredia, Tibás y Cartago.

Se planteará una estrategia adaptativa, la cual toma en cuenta el peso tanto de las debilidades como de las oportunidades con las que se cuentan actualmente. Así como investigar aspectos referentes al reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y motivación que afectan a nivel estratégico en la compañía.

Limitaciones

Dentro de las limitantes se encuentra la débil estructura organizacional de dicha área, así como la falta de documentación histórica, por lo que la fidelidad de los datos otorgados por la compañía no cuenta con fuente de comparación.

Además, al tratarse de temas laborales también se puede tener limitaciones con la información tanto de tipo legal o confidencial. Existen limitaciones en cuanto al tiempo en el que se puede tener acceso a la compañía así como la prohibición de la misma de utilizar su nombre comercial dentro del Trabajo de Investigación.

Capítulo I: Contextualización de la industria automotriz en Costa Rica del año 2010 al 2015 y su conceptualización teórica

- 1.1. Comportamiento de la Industria automotriz en Costa Rica del 2010 al 2015.
 - 1.1.1. El mercado de ventas de repuestos en Costa Rica.
 - 1.1.1.1. Competidores Directos e Indirectos.
 - 1.1.1.2. Principales marcas vendidas en el país.
 - 1.1.2. Evolución del mercado de repuestos automotrices del 2010 al 2015.
 - 1.1.3. Estado Actual del mercado de repuestos automotrices.
 - 1.1.4. Análisis de las fuerzas de Porter aplicado a la empresa en estudio.
- 1.2. Conceptos Teóricos relativos al tema de investigación.
 - 1.2.1. Estrategia
 - 1.2.1.1. Definición
 - 1.2.1.2. Tipos de Estrategia
 - 1.2.2. Gestión del Talento Humano
 - 1.2.2.1. Procesos de Gestión de Talento Humano
 - 1.2.2.1.1. Reclutamiento de Personal
 - 1.2.2.1.2. Selección de Personal
 - 1.2.2.1.3. Diseño y Análisis de Puestos
 - 1.2.2.1.4. Capacitación y Desarrollo del personal
 - 1.2.2.1.5. Evaluación de desempeño
 - 1.2.2.1.6. Registro y control del personal
 - 1.2.2.1.7. Motivación y Remuneración
 - 1.2.2.1.8. Calidad de Vida en el trabajo

Capítulo II: Descripción de la empresa familiar automotriz en sus distintas áreas funcionales, enfatizando en la estructura de recursos humanos

- 2.1. Reseña Histórica y aspectos generales de la Empresa.
- 2.2. Descripción actual de la empresa.
 - 2.2.1. Descripción Actual de la estructura organizacional de la Empresa.
 - 2.2.2. Descripción de los procesos y las políticas existentes en relación al talento humano.
 - 2.2.2.1. Reclutamiento.
 - 2.2.2.2. Contratación.
 - 2.2.2.3. Capacitación.
 - 2.2.2.4. Motivación al personal.
 - 2.2.2.5. Satisfacción laboral.

Capítulo III: Análisis de la situación diagnosticada para la empresa familiar automotriz en estudio

- 3.1. Análisis de la situación actual del Área de Recursos Humanos de la Empresa.
 - 3.1.1. Reclutamiento de Personal
 - 3.1.2. Selección de Personal
 - 3.1.3. Diseño y Análisis de Puestos
 - 3.1.4. Capacitación y Desarrollo del personal
 - 3.1.5. Evaluación del desempeño
 - 3.1.6. Registro y control del personal
 - 3.1.7. Motivación y Remuneración
 - 3.1.8. Calidad de Vida en el trabajo
- 3.2. Establecimiento de necesidades y problemas a analizar mediante los procesos de investigación.
- 3.3. Diseño de los instrumentos a utilizar.
- 3.4. Resultados de los procesos de investigación.
 - 3.4.1. Resultados de las encuestas realizadas.
 - 3.4.2. Resultados de las entrevistas realizadas.

3.4.3. Resultados de las observaciones realizadas.

3.4.4. Resultados del grupo focal realizado.

Capítulo IV: Propuesta de Estrategia de Recursos Humanos para la empresa familiar automotriz

4.1. Definición de las necesidades, problema y objetivo de la propuesta.

4.2. Diseño de la propuesta de Estrategia de Recursos Humanos para la empresa.

4.3. Desarrollo e instrumentalización de la Estrategia de Recursos Humanos para la empresa.

4.3.1.1. Desarrollo de manuales e instrumentos para los procesos a mejorar.

4.3.1.2. Presupuesto para llevar a cabo la estrategia.

4.4. Desarrollo de plan de ejecución para la implementación de la estrategia de Recursos Humanos.

4.4.1. Programa propuesto para la implementación.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones.

5.2. Recomendaciones.

En el trabajo de investigación se van a utilizar tanto fuentes primarias como fuentes secundarias para el estudio de la industria automotriz y de empresas familiares. A continuación se detallan algunas herramientas que se llevarán a cabo:

- Encuestas: se planea realizar a la mayoría de funcionarios de la empresa con el fin de recabar sus percepciones de los distintos temas.
- Entrevistas con el personal clave de la empresa: se pretende tener un acercamiento con los colaboradores clave de la compañía y algunas jefaturas para obtener información relativa al tema de estudio. El procedimiento es:
 1. Solicitar el permiso del administrador de la empresa para realizar las entrevistas.
 2. Coordinar el día de visita para realizar las entrevistas con la encargada del departamento.
 3. Realizar la entrevista en el día y la hora acordada.
 4. Posteriormente se analiza y tabula la información para su análisis.
- Observación: Si bien es cierto, no toda la información va a ser compartida por el personal de la empresa, por lo que realizar una investigación mediante la observación es clave para detectar incoherencias o fallas laborales. Se realiza a nivel general del departamento administrativo o del departamento de interés, lo realiza todo el grupo que lleva a cabo la investigación de manera organizada y alterna, según se coordine con el administrador de la empresa.

- Grupos focales: se realiza el método de estudio grupal a funcionarios de la empresa familiar del área automotriz, acerca de las percepciones del clima laboral y estructura de recursos humanos.
- Estudio bibliográfico: para respaldar los conceptos técnicos de la investigación se realiza un estudio de libros, artículos, revistas, estudios, estadísticas, periódicos, sitios web; toda fuente de información primaria o secundaria con los debidos respaldos técnicos.

Capítulo I: Contextualización de la industria automotriz en Costa Rica del año 2010 al 2015 y su conceptualización teórica

Al iniciar esta investigación es importante contextualizar algunos aspectos de la industria automotriz y la venta de auto repuestos, así como aspectos teóricos relativos al tema de estudio.

Antes de iniciar la conceptualización de recursos humanos, hay que hacer mención de la cultura organizacional que tiene la empresa en estudio, ya que es un elemento indispensable de analizar en este trabajo. La cultura que manejan es familiar porque así inició y porque aún se mantienen empleados familiares. Es, entonces, relevante hacer mención que, actualmente, los empleados que laboran en la empresa familiar automotriz son fieles a la misma y laboran desde hace mucho tiempo para esta, sienten un apego más que laboral sentimental e intentan transmitir eso a los que llegan a la empresa.

Por su parte, el Departamento de Recursos Humanos tiene la labor de hacer que la relación sea agradable y de mantener a los empleados felices en lo que hacen, además de encontrar al personal adecuado que se acople a los valores de la empresa, de otra forma se perdería la cultura o habría conflictos, una importante labor para cumplir los objetivos organizacionales y ayudar a la empresa a lograr su misión y visión.

1.1. Comportamiento de la industria automotriz en Costa Rica del 2010 al 2015

1.1.1. El mercado de ventas de repuestos en Costa Rica

1.1.1.1. Competidores Directos e Indirectos

Para determinar si una empresa es competitiva debe considerarse varios aspectos; para empezar, sería ideal hacer un análisis y estudio del mercado al cual está ofreciendo sus productos. En una sociedad donde la oferta y demanda

funcionara adecuadamente habría más posibilidades de que existiera una competencia perfecta, que se define en términos económicos como un mercado donde todos los participantes, tanto consumidores como productores, son precio-aceptantes, según Krugman (2007).

La empresa familiar automotriz en estudio vende repuestos originales y genéricos, así como nuevos y usados de las marcas más reconocidas. Entre estas se pueden nombrar Honda y Suzuki. Dichos repuestos se venden al detalle y son de importación. A continuación se detalla algunos competidores directos e indirectos de la empresa familiar automotriz en estudio.

Competencia Directa: se puede definir como las marcas de productos que son similares (Camino, 2007: 64).

FACO: es una empresa consolidada, fue fundada en 1951 por Franz Amrhein Becker. Actualmente cuenta con sedes en Curridabat, Alajuela y su sede central en La Uruca, según datos tomados de la página oficial de Honda Costa Rica. Su venta de repuestos va dirigida a aquellas personas que buscan repuestos originales Honda.

Imagen No. 1 Agencia FACO



Fuente: <http://www.hondacostarica.com/es/taller/opcion/4>

Imagen No. 2 Agencia FACO



Fuente: <http://www.hondacostarica.com/es/taller/opcion/4>

La Guacamaya: es conocida por su amplia variedad de repuestos para marcas, como Toyota, Honda, Hyundai, Mazda, Subaru, Mitsubishi, Kia, Suzuki, Peugeot, Nissan, Chevrolet, Daihatsu. La empresa es una consolidación de 2 compañías (Auto Repuestos Avenida Diez S.A., fundada en 1977, y Repuestos Usados Avenida Diez S.A. fundada en 1987) que vende tanto repuestos originales, genéricos, nuevos y usados. Tal como lo citan en su página web, “Los repuestos de venta de La Guacamaya son de importación; los repuestos vendidos son de fabricación japonesa, tanto de versión Americana, Japonesa o Coreana.” (La Guacamaya, 2015)

Imagen No. 3 La Guacamaya



Fuente: <http://www.laguacamaya.co.cr/#page=page-1>

Autorepuestos Alfaro: Una empresa fundada en 1997 por Don Adolfo Alfaro, que se encarga de la venta de repuestos para automóviles de marcas Honda, Audi, Volkswagen (tanto originales, genéricos, nuevos como usados), según se menciona en la información presentada en su página web (AutoRepuestos Alfaro, 2013). Sus repuestos son de importación.

Imagen No. 4 Autorepuestos Alfaro



Fuente: <http://www.autorepuestosalfaro.com/ubicacion.html>

Autorepuestos Los Gobernantes: es una empresa que actualmente se ubica en La Uruca, inició operaciones en 2002 en el mes de junio, y ofrece repuestos genéricos para marcas como Isuzu, Peugeot, Nissan, Suzuki, Mitsubishi, Toyota, Geo, Mazda, Kia, Chevrolet y Hyundai, según los datos que muestran en la página web de la empresa. Como servicios adicionales que brindan cabe mencionar que envían el repuesto a cualquier parte del país y en caso de no tenerlo, lo consiguen.

Imagen No. 5 Autorepuestos Los Gobernantes



Fuente: <http://repuestoslosgobernantescr.com/repuestos.html>

Autopartes AMG: Es una empresa dedicada a la venta de repuestos importados, está ubicada en Grecia y cuenta con servicio a domicilio. Las marcas que comercializan son: Mitsubishi, Nissan, Suzuki, Toyota, Mazda, Chevrolet, Ford, Isuzu, Honda, Hyundai. Al igual que otras empresas, ofrecen promociones. Los repuestos que venden son usados, algunos ejemplos son los motores, transmisiones, suspensiones, partes eléctricas, llantas usadas, aros, etc.

Imagen No. 6 Autopartes AMG



Fuente: <http://www.autopartesamg.com/Empresa.php>

Grupo Automotriz Zúñiga: inicia sus operaciones con la venta de repuestos Suzuki, un 12 de Junio del 2002, actualmente se localiza en San Joaquín de Heredia, según la página web que tienen. Ellos ofrecen tanto repuestos nuevos como usados, para Toyota, Suzuki, Nissan, Mitsubishi y Honda, venden repuestos de ambos tipos pero para Ford, Volkswagen, Chevrolet, Hyundai y Jeep solamente repuestos usados. Algunas de las opciones de repuestos que venden son para carrocería, de mecánica, motores, trompas y faroles.

Imagen No. 7 Grupo Automotriz Zúñiga

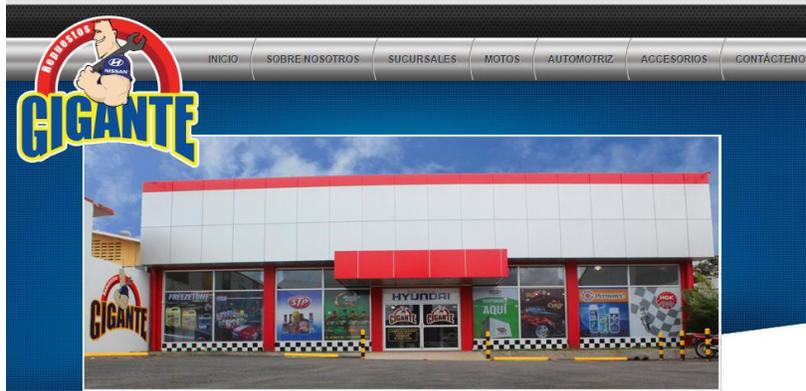


Fuente: <http://www.grupoazcr.com/repuestos-usados.html>

Competencia Indirecta: “se puede definir como aquellos productos sustitutos o aquellos que actualmente no son competidores, pero que pueden serlo en el futuro porque satisfacen las mismas necesidades” (Camino, 20007: 66)

Repuestos Gigante: se dedica a la venta de repuestos para marcas de automóviles como Hyundai y Nissan (las cuales actualmente no se venden en la empresa automotriz familiar en estudio), por lo que se convierte en un competidor potencial. Repuestos Gigante tiene distintas sedes, una en Alajuela, Cartago, Heredia, Guápiles, Limón, Pérez Zeledón, Puntarenas, Tibás y Zapote, según los datos que muestra su página web oficial.

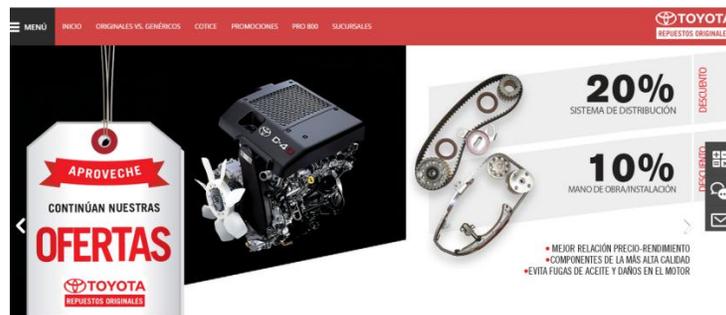
Imagen No. 8 Repuestos Gigante



Fuente: <http://www.repuestosgigante.com/sobre-nosotros/>

Purdy Repuestos: las marcas que maneja son Toyota, Daihatsu, Hino, Lexus. Se considera competidor indirecto por las diferentes marcas que maneja en comparación con la empresa en estudio, cabe recalcar que los repuestos que vende son originales y existe variedad de productos como filtros de aceite, filtros de aire, amortiguadores, escobillas, conjunto de embrague, refrigerantes, zapatas de freno, filtro de combustible, entre otros más que se mencionan en la página web oficial de la Purdy Motors. La empresa cuenta con sucursales en Paseo Colon, Zapote, Curridabat, Terramall, Perez Zeledón, Alajuela, San Carlos, Liberia y la Uruca.

Imagen No. 9 Purdy Repuestos



Fuente: <http://www.toyotacr.com/purdyrepuestos>

Grupo Q: se encarga de la venta de repuestos originales para automóviles de marcas como Hyundai, Chevrolet e Isuzu; a pesar de que vende varias marcas, Grupo Q se considera competidor indirecto por la venta de repuestos de otras marcas distintas. La venta de repuestos de Grupo Q está ubicada en tres sectores: Barrio México, Liberia y San Carlos, según se menciona en la página web.

Imagen No. 10 Grupo Q



Fuente: <http://www.grupoq.com/cr/repuestos.html>

1.1.1.2. Principales marcas vendidas en el país

Imagen No. 11 Respuestas por marcas



Fuente: Guía Automotriz de Costa Rica:

<http://www.guiaautomotrizcr.com/repuestosXmarca/index.html>

1. BMW: desde su fundación en 1916, entra al mercado como BFW, luego adopta la marca BMW que absorbe la BFW en 1922, construye una gran planta junto al aeródromo de Munich, a partir de ese momento expande su producción a motores de avión de guerra hasta el año 1918. Los principales distribuidores de repuestos BMW en Costa Rica son: AMG Autopartes en Grecia, Repuestos MUNRESA en la Uruca y Repuestos HBM en Alajuela. Su representante exclusivo en Costa Rica es Bavarian Motors (Tomado de <http://www.autopasion18.com/HISTORIABMW.html>).
2. Honda: creada en 1962, es empresa multinacional japonesa que se especializa en la fabricación de autos y motocicletas, también produce camiones, motores y scooters, etc., ocupa la segunda posición en la producción de automóviles de Japón. Los principales distribuidores de repuestos Honda en Costa Rica son: Auto Repuestos Los Gobernantes en la Uruca, Repuestos Cris en San Joaquín de Flores, Heredia, AMG Autopartes en Grecia, Grupo Automotriz Zúñiga en San Joaquín de Flores, Heredia, Auto Repuestos Alfaro en San José, Oca Auto Repuestos con varias sucursales, entre otros. (Tomado de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-HONDA.html>)
3. Hyundai: fundada en 1968, con sede en Corea del Sur, ostenta el lugar #5 a nivel mundial y el primer puesto en su país de origen (Autopasion, 2015). Los principales distribuidores de repuestos Hyundai en Costa Rica son: Auto Repuestos Los Gobernantes en La Uruca, Repuestos Cris en San Joaquín de Flores, Heredia, AMG Autopartes en Grecia, Distribuidora de Repuestos del Oeste en Pavas, entre otros. Su representante exclusivo en el país es Grupo Q. (tomado de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-Hyundai.html>)
4. Isuzu: fundada en Costa Rica en 1953, como la empresa Isuzu Motors Ltd. Fabrica automóviles, vehículos comerciales, camiones pesados y motores,

tiene su sede en Tokio, Japón y sus orígenes proceden de 1916. Los principales distribuidores de repuestos Isuzu en Costa Rica son: HMQ Asociados con varias sucursales, Auto Repuestos Los Gobernantes en la Uruca, AMG Autopartes en Grecia, Repuestos El Floreño en San Joaquín de Flores, Heredia, entre otros. Su representante exclusivo en el país es Grupo Q. (AutoPasion18, 2015)

5. Kia: originaria de Corea del Sur, se fundó en Costa Rica en 1962, cuando comenzó sus operaciones fabricando piezas de acero, luego se especializó en la fabricación de motocicletas y vehículos comerciales. Los principales distribuidores de repuestos Kia en Costa Rica son: Auto Repuestos Los Gobernantes en la Uruca, AMG Autopartes en Grecia, Distribuidora de Repuestos del Oeste en Pavas, Integración Automotriz en Barva de Heredia. Su representante exclusivo en el país es Quality Motor. (AutoPasion18, 2015)
6. Mitsubishi: es una de las marcas más importantes de Japón, fundada en 1917, aunque sus orígenes se remontan al año 1870 cuando fue concebida por Yataro Iwasaki, en sus comienzos se especializó en transporte marítimo. Los principales distribuidores de repuestos Mitsubishi en Costa Rica son: Auto Repuestos Los Gobernantes en la Uruca, Repuestos Cris en San Joaquín de Flores, Heredia, AMG Autoparte en Grecia, Repuestos Mitsubishi con varias sucursales, entre otros. Su representante exclusivo en el país es Veinsa. (AutoPasion18, 2015)
7. Nissan: se crea en 1934 como Nissan Motor Company, Limited con sede en Japón, se inició en la venta de autos, específicamente la marca Datsun, sus oficinas centrales se encuentran en Tokio. Los principales distribuidores de repuestos Nissan son: Auto Repuestos Los Gobernantes en la Uruca, Repuestos Cris en San Joaquín de Flores, Heredia, AMG Autopartes en Grecia, entre otros. Su distribuidor exclusivo en el país es Agencia Datsun de Grupo DANISSA. (AutoPasion18, 2015)

8. Suzuki: se crea en el año de 1955, la Suzuki Motor Corporation actualmente se dedica a diferentes gamas de automóviles pequeños, específicamente los llamados Keicars, además la fabricación y venta de motocicletas, motores fuera de borda y otros. Los principales distribuidores de repuestos Suzuki en Costa Rica son: Auto Repuestos Los Gobernantes en la Uruca, AMG Autopartes en Grecia, Grupo Automotriz Zúñiga en San Joaquín de Flores, Heredia, Oca Auto Repuestos con varias sucursales, entre otros. Su representante exclusivo en el país es Vetrasa. (AutoPasion18, 2015)
9. Toyota: Se funda en 1935 como Toyota Automatic Loom Works y toma luego el nombre de Toyota Motor Co. Ltd. Los principales distribuidores de repuestos Toyota en Costa Rica son: Auto Repuestos Los Gobernantes en la Uruca, Repuestos Cris en San Joaquín de Flores, Heredia, AMG Autopartes en Grecia, Distribuidora de Repuestos del Oeste en Pavas, entre otros. Su representante exclusivo en el país es Purdy Motor. (AutoPasion18, 2015)

1.1.2. Evolución del mercado de repuestos automotrices del 2010 al 2015

Para iniciar el presente análisis es importante dar un recorrido por lo que ha sido la industria automotriz en nuestro país en los últimos seis años del 2010 al 2015. Esto debido a que el mercado de venta de repuestos está dentro de la industria automotriz y se ve directamente afectado por los movimientos que se den en la misma.

En los últimos años, la industria automotriz en Costa Rica se ha visto dinamizada, en gran parte por la inversión extranjera directa en este sector. Dentro de las principales empresas transnacionales que se establecieron son: Hutchings Automotive Parts, Deshler Automotive Parts y Bridgestone Firestone; todas estas dedicadas a la manufactura de partes de automóviles.

Bridgestone - Firestone se encuentra dentro de los principales fabricantes y, por ende, exportadores de autopartes. Esta empresa, para inicios de 2010, tenía proyectado un aumento del 25% en sus exportaciones a los Estados Unidos, en relación con el semestre anterior (CentralAmericaData, 2015). Esto muestra una mejoría después de las diversas crisis que se vivieron a nivel mundial, y que trajeron como consecuencia para este sector el cierre de fábricas en nuestro país.

Como se menciona en la Revista Interactiv Bancomext (2015), esta crisis que fue ocasionada entre algunos aspectos, por el alza en los precios del combustible, y en la cual las materias primas aumentaron sus precios, además de que las personas evitaron gastos que no eran de primera necesidad. Esto trajo consigo la quiebra de reconocidas empresas como General Motors y Chrysler, dando paso a compañías como Toyota para convertirse en líderes en la fabricación a nivel mundial.

Por otra parte, este sector a lo largo de los años también se ha visto impulsado por fusiones y adquisiciones de sus principales empresas, por ejemplo en 2010, se dio la fusión entre Grupo Q, que distribuye marcas como Hyundai y Chevrolet y la empresa GEVESA, distribuidor de Peugeot y Mazda. (CentralAmericaData, 2015). Esta fusión impactó a varios países de la región y significó la apertura de 14 locales de venta; empleando a un total de 1800 colaboradores. Grupo Q se encontraba en ese momento a la cabeza de la industria, seguida por Purdy Motor. (La Prensa Gráfica, 2015).

En 2011, como se menciona en Media Kit (2015) varias empresas dedicadas a la venta de automóviles invirtieron en aperturas, entre ellas Purdy Motor y Bavarian Motors. Con esto pretendían lograr un aumento en las ventas respecto al año anterior entre un 15% y 25%, dichas inversiones no fueron solamente en locales nuevos, sino que también abarcaron ampliaciones de locales existentes. Esta decisión se da en un momento en donde después de la crisis de 2008, ya los consumidores sienten la seguridad de comprar auto.

En otro sector de esta misma industria, para el 2012 en nuestro país la empresa Daewoo empezó con la exportación a Centroamérica de buses ensamblados en el territorio nacional, abriéndose así camino en un nicho de mercado que antes no había sido considerado como una oportunidad de negocio rentable. La planta se localizó en Santa Ana y su primera exportación fue de 12 autobuses a El Salvador, esto según datos Ministerio Comercio Exterior (2015).

Por otra parte, a finales de ese mismo año, la importación de autos usados se redujo, lo cual va de la mano de la nueva tabla de impuestos que se empezó a utilizar en ese momento por directriz de Tributación Directa. Dicha tabla, en resumen, indica que dependiendo de la antigüedad del vehículo, es el porcentaje a asignar. Por ejemplo, autos nuevos y de hasta 3 años (haciendo un conteo hacia atrás), cancela un 30%, los que tienen antigüedad de cuatro a cinco años deben pagar 40% y los modelos de seis años en adelante, 53%. La explicación que da el Ministerio de Hacienda para estas modificaciones es que los valores fiscales fueron ajustados para estar lo más cercano posible al valor de mercado. (Leitón, 2015).

Esta tendencia continuó a lo largo del 2013, cuando se importaron cada vez menos autos usados. Esto impacta directamente a la empresa en estudio, debido a que los repuestos que se comercializan van dirigidos a los autos usados, ya que los autos nuevos se les dan mantenimiento en las agencias por tres años, o cien mil kilómetros, lo primero que acontezca. Esto siempre que el cliente quiera mantener el record de agencia, lo cual queda a decisión del comprador.

Por otra parte, la reducción en las importaciones fue de un 5% entre 2012 y 2013. Según, CentralAmericaData (2015), esta reducción produjo en distintos aspectos como por ejemplo; largos tiempos para emitir órdenes de salida de la aduana de los automotores, la elevación del valor fiscal de los vehículos y, con esto, el aumento de los impuestos que debían cancelar al ingresar al país. Otra razón para la disminución de las importaciones de autos usados es que la nueva

ley de tránsito prohíbe la importación de vehículos que se declararon como pérdida total. Leitón, 2015).

De la mano con la disminución en la importación de vehículos usados, va el incremento en la importación de autos nuevos, la cual es incentivada por algunas exoneraciones de impuestos, así como la demanda en el aumento de este tipo de vehículos. Las facilidades de crédito para adquirir autos nuevos, en muchos casos, son mucho mayores que las ofrecidas para adquirir autos usados. Por ejemplo, en el sitio web del Banco Nacional se puede observar que los créditos para autos usados se prestan máximo el 65% del valor del automóvil según el avalúo, los plazos son hasta 60 meses máximo; en cambio, para un auto nuevo se financia hasta el 80 y los plazos pueden ser hasta de 84 meses. Incluso en los últimos meses se ha empezado a financiar el 100% del valor de los vehículos con un seguro de caución sobre el valor de la prima que no se aporta.

Según la Cámara Costarricense Automotriz (Solano, 2013) en 2013 los autos usados con 7 años de antigüedad pagaban cerca del 79% de impuestos, mientras que un auto nuevo o híbrido pagaba tan solo 35%.

Para el año 2014, el sector se expandió con la instalación de una nueva planta de la empresa Microtechnologies, la cual se dedica a la elaboración de dispositivos para esta industria. Este proyecto inició operaciones a finales del 2015. Del mismo modo, este mismo año se dio el auge de los automotores chinos, se registraron en total 9 marcas y del mismo modo se dio el aumento de los autos híbridos, considerando lo mencionado anteriormente, la exoneración juega un papel importante en este aumento.

Una vez hecho el recorrido por la industria automotriz en general, se precisará el tema en cuestión de la venta de repuestos específicamente.

Primeramente, hay que mencionar que el mercado se divide en nuevos y usados, originales o genéricos. La información de las importaciones y

exportaciones se refiere a repuestos nuevos, y corresponde a los últimos seis años.

No obstante, es necesario primero analizar las condiciones del mercado en los años de estudio. El siguiente cuadro tomado de las “Estadísticas de Comercio Exterior 2015” muestra el avance de las importaciones y exportaciones del país en el periodo 2014-2015, así como el saldo de la balanza comercial.

Cuadro No. 1 Exportaciones e Importaciones de Costa Rica 2014-2015

**Valor total de las exportaciones e importaciones y balanza comercial en dólares según régimen, (cifras en millones)
2014 - 2015**

Régimen ¹	Exportación		Importación		Balanza Comercial	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Total	11 249,69	9 421,54	17 558,00	16 273,22	-6 308,31	-6 851,68
I Semestre	5 878,55	4 884,49	8 965,81	7 449,44	-3 087,26	-2 564,95
II Semestre	5 371,14	4 537,05	8 592,19	8 823,78	-3 221,05	-4 286,73
Definitivo	5 302,21	4 783,66	13 877,19	13 455,67	-8 574,98	-8 672,01
I Semestre	2 765,26	2 593,79	6 806,01	6 097,61	-4 040,75	-3 503,82
II Semestre	2 536,95	2 189,87	7 071,18	7 358,06	-4 534,23	-5 168,19
Zonas Francas	5 795,22	4 512,33	3 373,93	2 429,21	2 421,29	2 083,12
I Semestre	3 027,78	2 226,75	2 007,7	1 199,55	1 020,08	1 027,20
II Semestre	2 767,44	2 285,58	1 366,23	1 229,66	1 401,21	1 055,92
Perfeccionamiento Activo	152,26	125,55	306,88	388,34	- 154,62	- 262,79
I Semestre	85,51	63,95	152,10	152,28	-66,59	-88,33
II Semestre	66,75	61,6	154,78	236,06	-88,03	-174,46

Fuente:

<http://www.inec.go.cr/A/MT/Econ%C3%B3micos/Comercio%20Exterior/Publicaciones/C0/01-2015/Estad%C3%ADsticas%20de%20Comercio%20Exterior.pdf>

Para el análisis de las importaciones se consultó la página oficial de Ministerio de Hacienda, en donde se puede observar las importaciones por partidas y por años. Se definió que las partidas que se utilizarían para el análisis son “Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 a 87.05” y “Partes y accesorios de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13”. Al ser las partidas que más se acercan al producto distribuido por la empresa en estudio.

Cabe destacar que, a nivel general, dentro de las partidas mencionadas se encuentran distintas partes de un automóvil, por ejemplo horquillas, llantas, radios, bujes, piñones, pedales, entre otros. (Portal especializado en comercio exterior y aduanas, 2015).

Cuadro No. 2 Comportamiento de las importaciones de las partidas arancelarias 87.01- 87.05 y 87.11 a 87.13. del 2010 al 2015.

IMPORTACIONES DE:	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PARTES Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMÓVILES DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05	584,232,687.12	711,614,298.65	836,300,179.21	791,693,222.11	810,205,681.10	1,015,390,782.26
PARTES Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS DE LAS PARTIDAS 87.11 A 87.13	29,141,072.36	36,498,978.73	46,020,614.38	59,576,480.16	73,366,155.58	88,272,970.90
TOTAL	613,373,759.48	748,113,277.38	882,320,793.59	851,269,702.27	883,571,836.68	1,103,663,753.16
CAMBIO PORCENTUAL		22%	18%	-4%	4%	25%

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.

En el cuadro anterior se puede observar cómo la importación de estos repuestos ha tenido un constante aumento, con la excepción del 2013 donde disminuyeron las partidas 87.01 a 87.05. Además, el aumento porcentual mayor se dio en el 2015, y fue de un 25% respecto al 2014, aproximadamente. El aumento menor fue en 2014, con tan solo el 4% y para el 2011 y 2012 rondó entre el 18 y 22%.

En cuanto a la importación de vehículos, durante el 2015, se ha importado alrededor de 192 automóviles por día. En total entre enero y agosto han sido 26561 de autos nuevos y 21190 usados. El crecimiento se proyecta en un 2% anual y se mantiene la tendencia en el aumento de autos nuevos en el país por el aumento en las facilidades de crédito y financiamiento. (Aguilar, 2015).

El siguiente aspecto a analizar son las exportaciones, para esto se debió delimitar el estudio al existir un gran número de partidas arancelarias relacionadas con esta industria. Para esto se seleccionó el producto de exportación principal de esta industria que son las llantas, y que está del mismo modo dentro de los principales productos exportados en 2014, según PROCOMER.

Cuadro No. 3 Comportamiento de las exportaciones de las partidas arancelarias 4011-4013 del 2010 al 2015.

IMPORTACIONES DE:	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Llantas. Partida 4011-4013	171,400,000.00	189,300,000.00	171,200,000.00	171,900,000.00	161,600,000.00	146,100,000.00
Cambio porcentual		10%	-10%	0%	-6%	-10%

Fuente: Elaboración propia con datos de Ministerio de Hacienda

En el cuadro realizado se puede determinar fácilmente que las exportaciones de 2010 a 2011 tuvieron una notable mejoría, esto se puede relacionar con el hecho de que se finalizara la crisis automotriz que afectaba a Estados Unidos, entonces existió un pico de demanda. Sin embargo, para 2012 y 2013 vuelve a un nivel promedio, y para el 2014 y 2015 sufre de un cambio en el dinamismo, disminuyendo en un 5% y 6% respectivamente.

Para el año 2015, la industria automotriz en general se enfocó en temas de eficiencia y, por ende, de ahorro y compatibilidad con el ambiente, al construir autos con motores más pequeños y económicos.

Los avances en tecnología también son una característica de la industria durante este año, un ejemplo es la empresa Nissan, la cual posee un sistema de seguridad en la que el espejo retrovisor por medio de vibraciones, avisa al conductor si se está durmiendo o si se encuentra ebrio.

Del mismo modo Lexus tiene una tecnología que permite desacelerar si siente que se aproxima el auto de en frente. (El Financiero, 2015).

1.1.3. Estado actual del mercado de repuestos automotrices

Como se ha mostrado anteriormente, la industria automotriz y la industria de repuestos automotrices en nuestro país se han visto afectadas por grandes cambios económicos y sociales de los últimos años.

Actualmente, se ha hablado de distintas alianzas, incluso internacionales, que podrían promover el desarrollo de estas industrias. Por ejemplo, para finales del 2014 el diario Mexicano Terra informaba que “el campo industrial puede presentar otro frente de convergencia bilateral, particularmente en el sector automotriz mexicano, de veloz desarrollo, área productiva que podría dar cabida a la mano de obra de esta nación centroamericana.” (Rodríguez, 2014) La industria automotriz mexicana se ha fortalecido a lo largo del tiempo, ya no solo se manufacturan los repuestos o refracciones para otros países sino que se elaboran partes completas y listas para el ensamble.

Costa Rica lanzó una campaña a nivel internacional buscando atraer inversión en la industria automotriz. Se buscaba recalcar las ventajas de nuestro país para esta industria: la calidad del recurso humano, acceso a numerosos mercados y la facilidad de acceso para la red de proveedores presente en el país. Gracias a esto, la inversión en estas industrias ha crecido y se ha expandido a Centroamérica y Panamá. Evelyn Fernández en su artículo “Negocios de venta y reparación de baterías refuerzan inversiones en Costa Rica” para el periódico El Financiero afirma que por ejemplo:

“Súper Baterías ha invertido del 2013 a la actualidad \$1,5 millones en la apertura de una red de cinco servicios que operan en Panamá, así como en mejoras de los 35 centros que manejan en Costa Rica.”

De hecho esta empresa es la única que funciona con el formato de franquicia en el país bajo esta modalidad de negocio.

Por otra parte, una tendencia marcada en el mercado de los últimos años es el ingreso de autos híbridos que podría influenciar los productos y tipos de repuestos que podrían solicitar los clientes en un futuro, ya que

“Las agencias distribuidoras que han incursionado en la venta de vehículos híbridos en los últimos años aseguran que el alza en las ventas responde principalmente a que este tipo de autos están eximidos de la

restricción vehicular que rige en el país y porque solo pagan 10% por el impuesto selectivo de consumo, en lugar del 30% que se debe pagar por vehículos convencionales.” (Central América Data, 2015).

1.1.4. Análisis de las fuerzas de Porter aplicado a la empresa en estudio

A continuación se mencionan los aspectos más relevantes de cada una de las fuerzas en relación con la empresa en investigación:

1- Rivalidad entre competidores

- Competidores directos tales como: FACO, La Guacamaya, Autorepuestos Alfaro, Autorepuestos Los Gobernantes, Autopartes AMG, Grupo Automotriz Zúñiga. Dichas empresas ofrecen productos muy similares a los que vende la empresa en investigación, por lo que la rivalidad es alta.
- Competidores Indirectos, tales como: Repuestos Gigante, Purdy Repuestos, Importaciones MAVISA, Grupo Q. Estas firmas no se comportan como competidores directos, ya que presentan una línea de negocio un poco diferente a la de la empresa estudiada, sin embargo, venden productos muy similares, por lo que es un competidor latente en el mercado. En este caso la rivalidad de la empresa en estudio con los competidores es baja.

2- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

- Tomando en cuenta la última década, se puede destacar el dinamismo de la industria automotriz en Costa Rica, debido a factores tales como la inversión extranjera directa. Se establecieron en el país empresas transnacionales entre las cuales se pueden mencionar: Hutchings

Automotive Parts, Deshler Automotive Parts y Bridgestone Firestone, que se dedican principalmente a la manufactura de partes de automóviles. La amenaza de entrada de estos nuevos competidores es baja, ya que las marcas y las líneas de negocios son distintas.

- Destacan empresas como Bridgestone y Firestone, las cuales son los principales fabricantes y exportadores de autopartes. Según información recabada, para finales de 2009 esta tenía proyectado un aumento del 25% en sus exportaciones a los Estados Unidos. (Central America Data, 2015).
- Es importante mencionar que se han dado importantes fusiones y adquisiciones en el sector automotriz. Por ejemplo en 2010, se dio la fusión entre Grupo Q (distribuidor de marcas como Hyundai y Chevrolet) y la empresa GEVESA (distribuidor de Peugeot y Mazda). (Central America Data, 2015). La amenaza relativa a estas fusiones y adquisiciones con respecto a la empresa en investigación es baja.
- Empresas como Purdy Motor y Bavarian Motors invirtieron en aperturas con el objetivo de lograr un aumento en las ventas, tomando en cuenta los años 2010 y 2011, con cifras de crecimiento entre 15% y 25%. Las inversiones no fueron solo en locales nuevos, sino que también abarcaron ampliaciones de locales existentes. La amenaza de estas aperturas con respecto a la empresa estudiada es baja, debido a la diferencia entre líneas de negocio.
- En el año 2012, se puede hacer referencia a la empresa Daewoo, la cual empezó con la exportación a Centroamérica de buses ensamblados en Costa Rica, abriendo un nicho de mercado que antes no había sido considerado como una oportunidad de negocio rentable, esto según datos del Ministerio de Comercio Exterior (2015). La amenaza de este Nuevo competidor es baja, ya que los nichos de mercado entre Daewoo y la empresa en investigación son diferentes.

- Durante el año 2014, se dio el auge de los automotores chinos, en el cual se registraron en total 9 marcas y generando a su vez un aumento de los autos híbridos. La exoneración de impuestos juega un papel importante en este aumento, tendencia que sigue hasta la actualidad. La amenaza en este caso es alta, ya que al darse un incentivo a los autos híbridos, el tipo de producto varía en el mercado, incluyéndose estos nuevos accesorios, además del favorecimiento mediante la exoneración de impuestos a la compra de este tipo de automóviles.

3- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- A finales del 2012, la importación de autos usados disminuyó, lo cual va de la mano de la nueva tabla de impuestos que se empezó a utilizar en ese momento por directriz de Tributación Directa. Esta tendencia continuó a lo largo del 2013, donde se importaron cada vez menos autos usados, impactando directamente a la empresa en estudio. Esto representa una amenaza alta, debido a que los repuestos que se comercializan van dirigidos a los autos usados y a los autos nuevos se les dan mantenimiento en las agencias.
- Junto con la disminución en la importación de vehículos usados, va el incremento en la importación de autos nuevos, la cual es incentivada por algunas exoneraciones de impuestos, así como la demanda en aumento de este tipo de vehículos. Las facilidades de crédito para adquirir autos nuevos, en muchos casos son mucho mayores que las necesarias para adquirir autos usados. Impactando directamente a la empresa en investigación, siendo alta amenaza ya que afecta directamente el negocio de repuestos.
- Para el año 2014, el sector automotriz se expandió con la instalación de una nueva planta de la empresa Microtechnologies, la cual se dedica a la elaboración de dispositivos para esta industria. Este proyecto inicio

operaciones a finales del 2015, lo cual promueve la nueva manufactura de productos relacionados a este mercado. Sin embargo, la entrada de este nuevo competidor al mercado representa una baja amenaza hacia la empresa, ya que las líneas de negocio entre ambas varían.

- La industria automotriz y la industria de repuestos automotrices en nuestro país se han visto afectadas por grandes cambios económicos y sociales, por lo que actualmente se ha hablado de distintas alianzas, incluso internacionales, que podrían promover el desarrollo de estas industrias, lo cual podría representar una alta amenaza para la organización en estudio.
- Desde el 2008, Costa Rica lanzó una campaña a nivel internacional buscando atraer inversión en la industria automotriz. Se buscaba recalcar las ventajas de nuestro país para esta industria: la calidad del recurso humano, acceso a numerosos mercados y la facilidad de acceso para la red de proveedores presente en el país, representando una alta amenaza para la empresa familiar automotriz.
- La inversión en estas industrias ha crecido y se ha expandido a Centroamérica y Panamá. Por otra parte, una tendencia marcada en el mercado de los últimos años es el ingreso de autos híbridos que podría influenciar los productos y tipos de repuestos que podrían solicitar los clientes en un futuro, simbolizando una alta amenaza a la empresa en investigación.

4- Poder de negociación de los proveedores.

La empresa posee tanto proveedores nacionales como internacionales, entre estos sobresalen:

- Proveedores nacionales:
 - Kinsei
 - Capris

- Auto Sasa
- Rafael Pinto
- Navemar

- Proveedores internacionales:
 - Walker
 - TYC
 - DNJ Engine Componentes
 - Hercules
 - Yibon

La empresa realiza compras locales e internacionales con países tales como Estados Unidos (principalmente en Miami), China, Taiwán y minoritariamente en Japón (debido al diferencial cambiario entre el dólar y el yen principalmente).

Las condiciones con estos son variables, por ejemplo órdenes mínimas de pedido de 100 cajas, plazos de crédito, envíos de cajas cerradas, entre otros, así como rangos de descuentos entre 25% a 30%.

Sin embargo, el margen de negociación de los proveedores es alto, por lo que la empresa dependiendo de las condiciones puede aumentar el descuento con los clientes mayoristas, así como negociar los anteriormente citados plazos de crédito, entre otras condiciones. Según lo anterior, se puede concluir que el poder lo tiene principalmente el proveedor.

5- Poder de negociación de los consumidores.

La empresa cuenta con clientes al detalle y al por mayor, entre estos se destacan:

- Clientes al detalle:
 - Servicio Automotriz Honda
 - Multiservicio Ivancovich

- Taller Chineado
- Taller RyR
- Delfin Bermúdez

- Clientes al por mayor:
 - Repuestos Bonilla S.A.
 - Repuestos Mena de Cartago S.A.
 - Lubricentro Ulate S.A.
 - Nelson Gamboa Araya.
 - Lubricantes Colonotex S.A.
 - Repuestos Fakar S.A.
 - Corporación Arenas Automóviles y Repuestos S.A.
 - Repuestos El Trébol S.A.
 - Repuestos Joza e Importaciones
 - María Bermúdez Hurtado
 - Auto Repuestos Avenida 10 S.A.

La empresa maneja a los clientes minoristas con un porcentaje de descuento máximo del 15% dependiendo del margen del producto. A los clientes mayoristas les ofrece descuentos de hasta el 20%, otorgándoles la posibilidad de convertirse en clientes socios de la empresa, con lo cual puede adquirir mayores beneficios.

Con ambos tipos de clientes son flexibles en las condiciones, según la cantidad del pedido entre otros factores. Por lo anterior se puede determinar que pese a que el cliente tiene ciertas facilidades y opciones, el poder lo tiene la empresa dado que establece los límites de la negociación.

1.2. Conceptos Teóricos relativos al tema de investigación.

A continuación se analizarán algunos conceptos teóricos relacionados con el tema en cuestión, y que serán mencionados continuamente en el desarrollo del Proyecto de Tesis.

1.2.1. Estrategia

1.2.1.1. Definición

El primer término a definir es estrategia. Su aplicación es de alta importancia porque define quién lidera el mercado de venta de repuestos automotriz con su aplicación; esto varía según la estrategia que tenga cada empresa y se puede dar el caso de que las estrategias varíen con el tiempo o que se adapten según las necesidades de los clientes que cuentan con automóviles. Las estrategias se basan en la “Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas” (Koontz, 2008: 131).

Según David Fred (año) en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. (...) Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos ejecutivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

Por lo tanto, las estrategias contemplan todos los elementos de la planificación de una empresa, desde la determinación de los objetivos, la misión, la visión, la distribución de funciones y recursos, etc. De esta forma, la estrategia busca traducir las metas que desea alcanzar la empresa y las convierte en cursos de acción, convierte “los qué se busca” en “cómo alcanzarlo”.

La estrategia es el punto de inicio de operaciones de una empresa y “Una mala estrategia engendra una mala ejecución y deficientes resultados, de manera que es importante concentrarse primero en una estrategia sólida.” (Lawrence, 2007, P.30). De la misma manera, se puede decir que una estrategia no solo se convierte en el norte de una empresa, en el camino a recorrer, sino que también “permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.” (Johnson, 2005: 10).

1.2.1.2. Tipos de Estrategia

Existen distintos tipos de estrategia, estas dependen del enfoque y momento del producto o la empresa que se desee analizar y utilizar.

Por ejemplo, Charles W. L. Hill (2009) en su libro “Administración Estratégica” habla de distintas estrategias que pueden ser utilizadas dependiendo de la etapa del ciclo de vida de la industria, a saber:

- Estrategias embrionarias: todas las empresas buscan estrategias que les permitan desarrollar un modelo de negocio exitoso y diferenciado, así como atraer a la mayor cantidad de clientes mediante “Estrategias para acumular participación”.
- Estrategias de crecimiento: se busca fortalecer el modelo de negocio de la empresa, la meta es mantener la participación de mercado que se posee y aumentarla de ser posible a un ritmo constante y adecuado.
- Estrategias de despliegue: conforme aumenta la demanda de los productos o servicios, la competencia por diferenciación y precios lo hace de igual manera. Se utilizan estrategias que permitan aumentar la participación de mercado.
- Estrategias de madurez: dado que la industria llega a un periodo de madurez, las empresas buscan establecer estrategias de reforzamiento y

defender sus modelos de negocio de manera que les permitan mantenerse vigentes en el mercado. En industrias maduras se pueden utilizar estrategias para disuadir la entrada, para administrar la rivalidad, teoría de juegos, etc.

- Estrategias de declive: cuando las industrias se ven muy saturadas, el tamaño total del mercado se reduce, por lo que las empresas deben decidir de qué manera enfrentarán la reducción considerable de sus rendimientos. Algunas estrategias utilizadas son: estrategias de liderazgo, de nichos, de cosecha y de desinversión.

Hill (2009) también menciona distintos tipos de estrategias en Industrias Fragmentadas:

- Cadenas: se busca utilizar las ventajas de liderazgo en costos. El poder de compra se potencializa, así como el poder de negociación con los proveedores, los sistemas informáticos las hacen funcionar como una tienda, la publicidad se convierte en nacional en lugar de local, etc.
- Franquicias: en este modelo se concede los derechos a los concesionarios de usar el nombre, reputación y modelo de negocio a cambio de un pago de dinero considerable y en algunos casos porcentajes de las utilidades.
- Fusión Horizontal: consiste en la unión de empresas dentro de la misma industria para consolidar la participación de mercado de ambas como una sola y de esta forma poder aprovechar las ventajas en costos y la reputación de ambas.

Gerry Johnson (2006) destaca en su libro “Dirección Estratégica” que existen diversos tipos de estrategia cuando una empresa desea diversificar sus productos:

- Diversificación relacionada: estrategias más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de las capacidades o red de valor de la empresa.
- Diversificación no relacionada: desarrollo de productos y mercados más allá de las capacidades y la red de valor de las empresas actuales.

1.2.2. Gestión del talento humano

El elemento humano surge como la razón de ser en el desarrollo de las funciones del negocio, una estrategia efectiva va encaminada a explotar las principales habilidades, destrezas y conocimiento de esa fuerza de trabajo, para lograr una disposición idónea no sólo en el cumplimiento de las tareas, sino, en el compromiso del empleado con los objetivos de la organización.

1.2.2.1. Procesos de gestión de talento humano

La gestión del talento humano resulta de suma importancia para todo tipo de empresa, conlleva desde los primeros acercamientos del colaborador con la compañía, como lo es el reclutamiento y la selección, su desarrollo en la empresa, control y por supuesto motivación, remuneración y calidad de vida. Siendo un todo en un conjunto de acciones necesarias para lograr un equilibrio entre deberes y necesidades de los empleados que faciliten la consecución de los objetivos organizacionales.

1.2.2.1.1. Reclutamiento de personal

Dentro de las principales actividades de la gestión del talento humano se encuentra el reclutamiento de personal y que, definido por Idalberto Chiavenato, es “implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea” (Chiavenato, 2003: 217).

Todo lo dicho anteriormente es esencial en el reclutamiento porque cada empresa tiene su forma de ser, su personalidad y valores intrínsecos que están establecidos por los que laboran en la empresa; entonces es responsabilidad de recursos humanos establecer una relación directa de la cultura organizacional que viven y las posibilidades del candidato para adaptarse. Cada persona tiene los valores inculcados desde temprana edad, al igual que las empresas tienen los suyos; esos valores se reflejan desde la forma de vestir, hasta la forma de comunicarse.

En toda compañía se debe tener un proceso definido y estándar para el reclutamiento de personal, sin embargo, esto en muchas ocasiones es una utopía, ya que no se sigue ningún procedimiento para realizarlo. Esto, por supuesto, trae consecuencias, ya que si el personal no es elegido de la manera adecuada en ocasiones no va a estar calificado para el puesto y se verá reflejado en una alta rotación. El dinero que se invierte en un buen proceso de reclutamiento se verá ahorrado en gastos de separación de la empresa de los colaboradores, o en costos por errores de personas no capacitadas.

Según el mismo autor (Chiavenato), existen dos tipos de medios de reclutamiento, el reclutamiento interno que se refiere al reclutamiento de personal que labora actualmente en la empresa, para de este modo promocionarlo o transferirlo ya sea horizontal o verticalmente. En muchas ocasiones estos movimientos dependerán del desempeño del colaborador, y servirá como un medio de motivación. Además, para la compañía resulta menos costoso al evitarse publicidad como anuncios en periódicos o radio. Del mismo modo, este tipo de reclutamiento permite saber de antemano el desempeño de la persona y analizar más fácilmente que tan idóneo es el candidato.

Por otra parte, está el reclutamiento puede generar conflictos entre las personas al sentir que la elección no ha sido transparente o que todo es producto de lo que popularmente se conoce como “argolla”, generando un ambiente tenso y desagradable en el lugar de trabajo.

Actualmente, en el mercado para fomentar este tipo de reclutamiento, algunas compañías transnacionales han implementado planes de carrera, en los cuales se desarrollan las habilidades y conocimientos necesarios para lograr un movimiento, es decir, se lleva de la mano a la persona para que logre surgir en la organización.

Por su parte el reclutamiento externo es el que “opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, con candidatos extraídos por las técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2003: 225). Las técnicas para este varían y pueden ser desde una base de datos de currículos, personas por recomendación, anuncios en medios de comunicación masivos, agencias reclutadoras expertas en el tema y convenios con centros educativos.

Los costos serán mayores por el hecho de tener que hacer gastos, ya sea en publicidad o en honorarios a una empresa reclutadora. Existe mayor posibilidad de que los candidatos no sean los idóneos, ya que pueden pasar los filtros, pero no se conocerá definitivamente su desempeño laboral.

Su mayor ventaja es que “trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización” (Chiavenato, 2003: 231), es decir, personas con actitud positiva y ganas de hacer las cosas lo mejor posible, permite el ingreso de personas con ideas para mejorar, una visión fresca y en ocasiones necesaria.

Las empresas, por lo general, utilizan una mezcla de ambos tipos de reclutamiento, en donde intenta promover al personal, pero si este no es apto para el puesto se procede a reclutar externamente.

1.2.2.1.2. Selección de personal

La selección se define como “escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados

a los más adecuados”. (Chiavenato, 2003: 239). Es importante para esto, tener definidas las aptitudes, habilidades, conocimientos y destrezas necesarios para cada puesto, y de este modo tomarlas en cuenta a la hora de seleccionar el candidato y así tratar de asegurarnos que estará en las condiciones para desempeñar sus tareas de la mejor manera.

Es común que en las compañías, el futuro jefe directo, y quien es el que tiene el conocimiento del proceso a realizar, sea el indicado para tomar la decisión final respecto a un candidato. Esto tiene como ventaja el conocimiento técnico respecto al proceso y no solo a los conocimientos de reclutamiento en general que puede tener una persona del área de recursos humanos. Es decir tanto el reclutamiento como la selección de personal son tareas conjuntas entre el área de recursos humanos y el área operativa o administrativa de la organización, según corresponda.

No se debe dejar toda la responsabilidad al área de recursos humanos, ya que si bien es cierto en esta se cuentan con las herramientas para realizarla no tienen la experiencia ni el conocimiento a fondo del puesto vacante.

Chiavenato (2003) afirma que “La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan” (p.239), es por esto que, si las exigencias del puesto son mayores al perfil del candidato, este no es apto para recibir el puesto, del mismo modo si el perfil es mayor que las exigencias, el candidato estaría sobre calificado, lo cual en ocasiones también es un inconveniente y motivo para no ser elegido. Finalmente, lo ideal es que exista un balance entre perfil y exigencias, para asegurar el buen resultado de los procesos y, además, la satisfacción laboral del colaborador.

La selección puede ser categorizada en tres tipos:

- “Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta” (Chiavenato, 2003: 242). En este caso, las compañías, ya sea por recomendación, lo cual se da mucho en empresas familiares, tiene un candidato específico para el puesto vacante, es decir, no se hace un proceso de reclutamiento antes si no solamente la selección.
- “Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo” (Chiavenato, 2003: 242). Es el modelo utilizado mayormente por las compañías con una estructura de recursos humanos bien definida, en el cual se recluta a un grupo de candidatos dentro de los cuales se elegirá al que mejor se adapte a las exigencias del puesto.
- Modelo de clasificación:

“Es el enfoque más amplio y situacional, en este hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.”(Chiavenato, 2003: 242)

Este método de selección se caracteriza por brindar mayor número de posibilidades de ser elegido, es utilizada en concursos internos, donde se busca el desarrollo del talento de la organización.

También es importante hacer mención y una breve explicación de las técnicas de selección que se pueden utilizar, estas son, según la clasificación de Chiavenato (2005):

- Entrevistas de selección: para realizar la entrevista, la persona encargada debe tener claro los requisitos para el cargo, el lugar donde se realice debe tener las condiciones óptimas y un ambiente adecuado. De este modo, la compañía obtiene información relevante de sus candidatos, tanto de conocimientos técnicos con las respuestas a las preguntas, así como de su comportamiento y expresión corporal.
- Pruebas de conocimiento o capacidad: es la forma de tener, ya sea por escrito o de forma oral, el conocimiento referente a los temas de interés. La realización de estas pruebas debe ser guiada por expertos y en muchos casos explicadas al departamento de recursos humanos para que la puedan aplicar exitosamente.
- Pruebas psicométricas: básicamente, se refieren a pruebas del comportamiento humano y se basan en diferencias individuales. Según Chiavenato, “se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.”(Chiavenato, 2003: 261). Así, este tipo de pruebas dejan a la luz aspectos que muchas veces las personas no mencionan en las entrevistas o que no quieren mostrar.
- Pruebas de personalidad: en las empresas, además de los conocimientos técnicos, se debe tomar en cuenta la personalidad de las personas y determinar si es la persona idónea, es por esto que se realizan pruebas de personalidad en las que se pueden determinar rasgos como ansiedad, manejo del estrés, entre otros.
- Técnicas de simulación: es la utilización de una especie de dramatizaciones, en las que se representan papeles con distintos comportamientos organizacionales.

1.2.2.1.3. Diseño y análisis de puestos

Es responsabilidad de la empresa y de los patronos orientar a los empleados a lo que la empresa quiere. Debe poner en claro los objetivos organizacionales, metas, misión y visión de la empresa; que en este caso sería según la página oficial de la empresa familiar, ofrecer a los clientes repuestos para automóviles de calidad, tener un amplio inventario y excelente servicio, como esta descrito en su misión. Por consiguiente, es esencial la organización empresarial empezando por tener manuales de puestos definidos y bien diseñados.

“Un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 86), en el caso de la empresa familiar automotriz en estudio, debe definir puestos administrativos y operativos por su modalidad de trabajo.

La finalidad de un manual de puesto actualizado es facilitar a las jefaturas asignar responsabilidades y definir las labores de cada persona; a la vez que se ayuda a las personas de nuevo ingreso a orientarse en sus tareas, de esta forma se logra que su incorporación sea más sencilla. Tener un manual de puestos es clave en la organización, al igual que su actualización para que exista una clara jerarquía organizacional. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 86),

Ahora bien, como la empresa se orienta al servicio al cliente mediante la venta de repuestos automotrices, es importante que se incluya en cada manual de puesto un conocimiento general de la empresa, las marcas que ofrecen y los productos que están a la venta para lograr consolidar un equipo de trabajo con conocimientos de la empresa para la que laboran.

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (Chiavenato, 2011: 172). Debido a esto, el departamento de

recursos humanos no es el único en redactar y diseñar los puestos, sino más bien, es un trabajo en conjunto con el departamento encargado del puesto, de esta forma se definen claramente las funciones y responsabilidades competentes. Ahora bien, si la empresa cuenta con manuales de puesto obsoletos, es importante hacer un análisis y evaluación para ver qué hay que actualizar y mejorar.

1.2.2.1.4. Capacitación y Desarrollo del personal

Posterior a la selección del personal, es necesaria una correcta capacitación del personal contratado. El proceso de capacitación "... es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio permanente en los empleados, de modo que mejoren sus destrezas para realizar el trabajo." (Robins y DeCenzo, 2008:137), busca un cambio intrínseco en el empleado, que este entienda a cabalidad los procesos y sea capaz de verlos como parte de la totalidad de las operaciones de la empresa.

Los procesos de capacitación deficientes suelen producir empleados no motivados (no entienden la importancia de lo que realizan), desperdicio de recursos de la empresa (tiempo, materiales, salarios, etc.), ambiente laboral incómodo e, incluso, procesos legales o sanciones de algún tipo. Como lo indica Newstrom "Dentro de una empresa, la capacitación suele ser la clave para que aumente la productividad y mejore el servicio al cliente." (Newstrom, 2007: 168)

Newstrom (2007), en su libro Dirección, indica que "El conocimiento es la información que se aprende por medio de la lectura, de escuchar a un experto o de una observación meticulosa." (p.175). Por consiguiente, cuando se habla de Gestión del Conocimiento en una empresa estamos hablando de la administración y desarrollo de toda aquella información que nuestros colaboradores han adquirido de otros, han desarrollado con su experiencia a lo

largo de los años (ya sea en forma individual o colectiva) o bien han incorporado a la empresa desde otros lugares anteriores y se han adaptado a la misma.

La capacitación es un proceso elemental en las empresas porque de esto depende el rendimiento que tenga un empleado por el conocimiento inicial adquirido, además de que se refrescan conocimientos o se aprenden cosas nuevas, además del desarrollo que pueden llegar a tener los conocimientos adquiridos. Como menciona Robins (p.296), existen varios tipos de capacitación:

- Destrezas interpersonales: donde se instruye al personal con temas personales como el liderazgo, la comunicación, el entrenamiento, la resolución de conflictos, el servicio al cliente, la creación de equipos de trabajo, etc.
- Técnica: en esta sección se le enseña a los empleados los productos que se venden, procesos de ventas, tecnología de información, aplicaciones de cómputo, y todo aquello que esté relacionado con el trabajo que realizan a diario.
- Empresarial: es la capacitación más especializada en áreas como finanzas o mercadeo, en la optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional.
- Obligatoria: este tipo de capacitación es importante porque brinda conocimientos generales respecto a la seguridad, la salud, el acoso sexual, temas legales, entre otros.
- Solución de problemas: ayuda a los empleados a ser personas más conscientes del trato humano, definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad, análisis de alternativas, selección de soluciones, trabajo en equipo, etc.

Personal: Se relaciona con la proyección que tiene el empleado no solo a nivel laboral y profesional, sino también en el ámbito personal con la planeación de carrera, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales, hablar en público y otros temas relacionados.

1.2.2.1.5. Evaluación de desempeño

La mejor manera de evaluar resultados es mediante el desempeño que tienen los empleados durante su jornada laboral, toda empresa, idealmente, debería contar con una estructura bien definida de evaluación tanto a nivel operativo como administrativo.

Este tipo de evaluaciones constituyen un elemento de la mejora continua, ya que

“La evaluación puede brindar un marco sistemático que alinee personas interesadas, propósitos de la evaluación, resultados deseados, y todas las actividades evaluativas, para la evaluación, como producto final resulte en una receta sensible y clara para la mejora del desempeño.” (Guerra, 2007: 9)

Además de proporcionar a la compañía estándares para desarrollar programas de incentivos basados en resultados, también permite medir la eficacia y eficiencia de los procesos para tomar planes de mejora en casos de que sea necesario.

Para tener una correcta evaluación del desempeño, se debe realizar tres pasos, según lo menciona Dessler (2001: 322). El primer paso es definir las funciones tanto de empleado del como jefe, el segundo es evaluar el desempeño, o sea; comparar el desempeño del empleado con lo planteado inicialmente, de esta forma se califica las labores realizadas y tercero comunicar la evaluación al empleado, presentando resultados, el avance que ha tenido y mejoras que podría tener.

Asimismo, hay varios métodos de evaluación, entre ellos se puede mencionar la escala gráfica de calificaciones que, según el mismo autor “es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño.” (Dessler, 2001); pero también existen otras metodologías que define Oltra (año: 186):

- Método de puntuación: trata de determinar los factores que inciden directamente con el trabajo de la persona.
- Método de frases descriptivas: el supervisor o jefe determina frases que describen la labor del empleado.
- Método de distribución forzosa: se basa en la curva normal (campana de Gauss), así se analiza el rendimiento.
- Método de calificación jerarquizada: se califica de más a menos, el tipo de método comparativo, se establece un criterio específico o general de evaluación.
- Método de comparación por pares: se caracteriza por comparar cada empleado con todos los demás y su comparación va de par en par como su nombre lo dicta.
- Método de autoevaluación: consiste en la evaluación de sí mismo, es la más común en rangos de jefaturas y altos cargos.
- Método de evaluación 360: se hace un cuestionario confidencial a todas las demás personas que se relacionan con el evaluado para tener una visión global y objetiva del desempeño de la persona elegida.

1.2.2.1.6. Registro y control del personal

En procura de alcanzar el orden, y realizar todos los esfuerzos necesarios para que las acciones de la fuerza laboral estén orientadas hacia el cumplimiento de

los objetivos de la organización, los encargados o supervisores del personal se dan a la tarea de utilizar los registros y controles pertinentes, no sólo para estar seguros de que sus subordinados se encuentren en el trabajo a tiempo, sino de que nadie haga mal uso de los materiales y evitar, muchas veces, un exceso de autoridad en algunos.

Estos instrumentos de supervisión se constituyen en los “no” del negocio, así como las reglas y regulaciones que van a establecer los límites y dimensiones de un comportamiento organizacional. Todas las herramientas al servicio de un gerente, supervisor o encargado para establecer roles y estándares de trabajo son indicadores del desempeño y comportamiento y el tipo de comunicación existente, razón por la cual se define en toda su extensión los controles como “Las reglas, regulaciones, estándares y especificaciones que le permiten a un supervisor medir el desempeño con las metas de un departamento, determinar las causas y aplicar acción correctiva cuando es necesario” (Newstrom, 2007: 368). De este modo, un registro y control de actividades sugiere la intervención de una constante cantidad de información acerca de la categorización de la eficiencia del empleado, en términos de observación, conteo de la productividad, impacto de los roles individuales, la comunicación y la escucha todo el tiempo.

Objetivos del registro y control del personal

Estos dos términos dependen de la naturaleza del negocio, el encargado decidirá, según las políticas institucionales, cuáles deben ser los más aplicables en el desarrollo de las funciones por parte del trabajador. Según Newstrom un estilo tradicional de registros y controles incluyen los siguientes elementos:

- De producción o salida: se refiere a un estándar de la compañía que urge cumplir, la producción obtenida se constituye en el fundamento de estos registros. Los encargados deben tratar de que se logren los volúmenes de productividad requerida, paso seguido tendrá que dedicar su atención a otros aspectos como tiempos y movimientos.

- De calidad: evitar una disparidad entre volumen de producción y calidad del producto, es, entonces, que surgen los problemas. Los rubros cantidad y calidad siempre van de la mano. Con un control que registre datos fidedignos se logran productos a la altura de las expectativas y con un nivel de calidad según lo esperado. Muchos negocios implementan una especie de control y registro de estadísticas de calidad, un registro que predice cualquier desviación en cuanto a la calidad por anticipado, brindando la oportunidad al encargado de efectuar las correcciones que estime convenientes.
- De tiempo: se procura cumplir con fechas límite y restricciones de tiempo. Un producto se debe enviar en cierta fecha o un servicio debe darse en el horario convenido, una tarea debe finalizarse en el tiempo programado, así, se concreta que todo trabajo debe terminarse a tiempo.
- De materiales: se relaciona no sólo con los estándares de calidad y cantidad, sino con la puesta en práctica de inventarios, según la decisión de la empresa en limitar la cantidad de materia prima o de los productos terminados a su haber, son muy funcionales los registros que se relacionan al estándar de rendimiento de material.
- De equipo: se aplican por lo general a la maquinaria, pero también están los llevados a un empleado en salvaguarda del proceso de producción o del equipo asignado.
- De costos: aparte de controlarse la calidad y la cantidad de la producción, un administrador siempre pone especial atención a los costos, pero no se pueden exceder los estándares en cuanto al número de empleados para determinada tarea o una excesiva cantidad de horas extras que aumente el gasto promedio, en procura de no sobrepasar los costos de producción.

1.2.2.1.7. Motivación y remuneración

En el acontecer organizacional, el elemento motivacional cobra una importancia insospechada, no hay duda de que el principal motor lo constituye el dinero; es el poder adquisitivo, un eje obrero-patronal que no se puede obviar, quizá es la razón de ser de un empleado, sin embargo; existen algunas formas de recompensa que los trabajadores aprecian y valoran para la mejora del desempeño de sus funciones, citaremos algunas, en las cuales el encargado puede enfocar su atención, según los autores Davis, Keith y Newstrom:

- Dar a conocer claramente los resultados esperados: comunicar las metas requeridas en forma entendible y, sobre todo, acorde al comportamiento o respuesta que se desean, asimismo, en forma paralela a los resultados, según los esfuerzos que deben realizarse por parte del empleado.
- El empleado participa en la forma en que será reconocido: unos prefieren un reconocimiento público, otros desearían que se haga de forma privada. Una camiseta o un jarro de café quizá servirán para que el trabajador se sienta motivado por un largo período. Involucrarlo activamente de forma que el acto de premiación o felicitación le sea de gran significado personal y laboral.
- El desempeño debe ser supervisado: mediante la observación meticulosa, reuniendo toda la información acerca del desarrollo del trabajo. El empleado valora en gran medida compartir los datos resultantes con su supervisor.
- Reconocimiento inmediato ante los logros: los elogios y la celebración son el momento de éxito, no esperar otro momento que quizá nunca llegue. Siempre el elemento sorpresa es fundamental en estos casos.

Fuerzas motivacionales:

El modelo de motivación en una organización para el desarrollo del trabajo tiene que ver mucho con los deseos o aspiraciones del empleado, que le crea una serie de emociones, que va en armonía con lo que lo rodea. Influyen en estos

niveles motivacionales la presencia de metas y la noción de que existen incentivos que cubrirán algunas de sus necesidades. Todo ello induce al empleado a tomar una idea fija de que debe continuar o redoblar sus esfuerzos.

Obviamente que la organización le retribuye al empleado su mejor trabajo productivo. Si el sistema de incentivos motivacionales llena los deseos y anhelos de los trabajadores, entonces sus impulsos naturales irán encausados hacia niveles de satisfacción idóneos y, en consecuencia, la motivación se verá reflejada en términos de eficiencia, de lo cual se desprende que “Debería resultar evidente, en consecuencia, que el punto de partida más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados. “(Davis, Keith y Newstrom, John, 2002: 243).

De ahí que los impulsos motivacionales, según Newstrom, van de la mano con el entorno cultural en que el empleado se desenvuelve, pero estos impulsos van más allá activando su disposición a aplicar una mejora en su trabajo y una idea más positiva de conducir su vida personal. La descripción general de fijación de metas, una vez motivado y el papel que cumple la incitación laboral y personal, se reconoce por cuatro tipos de motivación, a saber:

- Motivación de logro: impulsa al empleado a lograr las metas y objetivos trazados, desea ascender en la escala de éxito institucional e individual, por supuesto, el empleado laborará más arduamente cuando sabe que en algún momento recibirá un reconocimiento a sus esfuerzos, a la vez se siente más incentivado cuando el fracaso está muy lejos, más bien los logros pasados se constituyen en factores de motivación.
- Motivación afiliativa: el trabajador siente la necesidad de relacionarse con los demás, trabaja mejor en situaciones donde resaltan sus actitudes positivas y deseos de colaboración. El tener a sus amigos cerca les genera muchas satisfacciones internas, por lo que construyen todo un esquema interno que favorece las relaciones personales.

- Motivación hacia la competencia: induce al empleado a realizar un trabajo de calidad, busca un control o dominio de sus labores, siente gozo en poner sus habilidades en la resolución de problemas, se las arregla para hacerle frente a los obstáculos presentados. Estos empleados le dan mayor interés a sus capacidades y enfocarán, por lo general, sus habilidades en obtener productos y servicios de calidad, por lo que esperan, asimismo, que sus colaboradores también ofrezcan su mejor esfuerzo, no aceptan de sus compañeros una labor por debajo del esfuerzo que se requiere.
- Motivación por el poder: el empleado experimenta un deseo incalificable de influir en los demás compañeros, se orienta a cambiar situaciones que considera que deben variar en su estructura y forma de realizarse. Necesita hacerse sentir ante la organización y están dispuestos a todo con tal de destacar. Si obtienen el poder dentro del negocio que siempre han anhelado, pueden utilizarlo para construir o destruir, según cuáles sean sus metas, se encaminan al poder institucional y no al poder de tipo personal.

El tema de la motivación en el trabajo cumple con una serie de objetivos, tiene el gran deseo de construir todo un cúmulo de impulsos positivos en el trabajador, que lo llevan a mejorar su desempeño y muestra sus mejores esfuerzos, pero a la vez persigue el fiel propósito de mantener todo un ambiente organizacional de trabajo productivo que contribuya a atraer, mantener e incentivar a aquellos empleados que se identifiquen y comprometan con los objetivos de la institución.

1.2.2.1.8. Calidad de vida en el trabajo

En el mundo de los negocios es necesario una atención exhaustiva de los diferentes factores que influyen en la productividad institucional, son temas de gran significado, por ejemplo, los niveles de conformidad del trabajador, el estilo de autoridad de los gerentes y supervisores, la relación y compromiso entre los

intereses personales de la plantilla con los objetivos de la organización como un todo, contar con los registros de eficiencia y eficacia empresarial, y, sobretodo, la procura del bienestar de la fuerza laboral, en donde sus metas no siempre van enfocados al dinero, sino que toma otros matices dentro de los cuales conseguir el máximo grado de satisfacción laboral se convierte en la clave para un desenvolvimiento óptimo en el trabajo.

En el tema de la calidad de vida en el trabajo o calidad de vida laboral, conviene antes de iniciar toda una exposición de beneficios, problemática y ajustes organizacionales, especificar el término trabajo, así definido como: “actividad que comprende un esfuerzo físico o mental para realizar tareas o superar dificultades, a fin de lograr los resultados que valora la organización, así como un medio de vida personal” (Newstrom, 2007:31). De lo que se desprende que trabajo es una actividad que conlleva esfuerzo, que necesita ser motivado, capacitado y recompensado.

Son muchas las situaciones que conceptualizan al trabajo como un medio para obtener remuneraciones, por ejemplo; se le visualiza en términos de actos o movimientos que implican fuerza o facultades para poderse desempeñar en algo, evidentemente se acepta como la actitud física o mental que se valora, según se logren erradicar los obstáculos y se llegue a la meta preconcebida, y, en consecuencia, se pueda gozar de la calidad de vida que brinde satisfacción al empleado y a la organización.

Considerando lo anterior, la calidad de vida en el trabajo sugiere la visualización de procesos ignorados por algunos, que incentivan la disposición del trabajador para que se cumplan las metas, individuales e institucionales, y así lograr la remuneración por las tareas realizadas. Como se mencionó en el apartado anterior, el empleado trabaja por dos razones principalmente, el dinero en primer lugar sería lo señalado como aparte del trabajo a efecto de que se cubran todas las necesidades básicas. En segundo lugar para obtener satisfacción laboral en un clima organizacional que ofrece condiciones inmejorables para laborar con

comodidad, conviviendo con otras personas y llegando a obtener la realización personal, objetivo individual que en muchos casos se sitúa como prioritario en su vida.

Herramientas del supervisor que determinan la calidad de vida en el trabajo

Es el supervisor quien en última instancia interactúa con el trabajador, lo escucha, le habla, lo dota de la instrumentación necesaria para el trabajo y, en general, vela por el bienestar y los niveles de confort del trabajador, de manera inteligente, incentiva el mayor esfuerzo de la fuerza laboral a su cargo, es el motor de lo que se define como “calidad de vida laboral: Idea según la cual el trabajo puede ser psicológicamente reconfortante además de ser productivo en el aspecto material- para la persona que lo realiza”. (Newstrom, 2007:29).

En efecto, según Newstrom, un supervisor cuenta con todos los instrumentos para influir en la sensibilidad del clima laboral y lograr implicaciones de consideración en el bienestar de los empleados, lo rodean algunos factores que lo colocan como eje de las relaciones obrero-patronales, por ejemplo:

- Medios tecnológicos: equipo, nuevos conocimientos, estilo de ejecución de las tareas, el departamento y la organización como un todo.
- Aspecto legal: que incluye en la seguridad, la salud, acceso a oportunidades en igualdad de condiciones pago justo, privacidad, control para erradicar el acoso y la discriminación, representación sindical de los empleados, valores institucionales.
- Directrices institucionales: las que debe obedecer, hacer cumplir y vigilar porque todo se haga según el procedimiento dado.
- Presiones de la autoridad superior: para contemplar el logro de metas de la organización sobre aspectos de índole gerencial en términos de control de los costos, la cantidad y la calidad.
- Rivalidad con otros supervisores: en la adquisición de recursos escasos, dentro de los que sobresale el contar con los empleados idóneos, así como estar pendiente de otros recursos como el espacio de trabajo,

equipo, condiciones laborales y habilidades del trabajador y los presupuestos disponibles.

- Información: mucha y variada, a su cargo está también el proceso y la utilización de esos datos.
- Crear expectativas en el personal: de él se espera un trato justo, consideración hacia la fuerza de trabajo, funcionalidad digna, equilibrio en su comportamiento dentro y fuera de la compañía, y ser un apoyo al empleado en situaciones que le afectan.
- Expectativas globales: conocimiento pleno de la globalización de los negocios. Su nivel de competitividad debe ajustarse o superar a las que se aplican en diferentes partes del mundo.
- Operación de cambios y ajustes en la fuerza laboral: cultivar un criterio oportuno y efectivo en el modo de conformar su plantilla, debe contemplar asuntos como el incremento de mujeres o inmigrantes, cantidad de empleados de mayor edad, la intervención oportuna de funcionarios de medio tiempo y temporales, y solventar la carestía de solicitantes con la capacidad técnica que el negocio requiere.
- Contexto económico de la organización: vigilancia del movimiento financiero que puede afectar a la organización y que generaría expansión o contracción en las funciones, en consecuencia llevará a modificar la estructura laboral rápidamente y que a la postre resulte eficiente.

En síntesis, el supervisor debe orientar sus esfuerzos, básicamente en lograr una mejor calidad de vida laboral, así se tiene que el supervisor con respecto a los empleados se debe preocupar por “-hacer que el trabajo plantee retos y sea psicológicamente reconfortante- y la necesidad de ayudarlos a alcanzar un mejor equilibrio entre las expectativas del trabajo y las presiones para tener una vida hogareña plena” (Newstrom, 2007: 29).

Capítulo II: Descripción de la empresa familiar automotriz en sus distintas áreas funcionales, enfatizando en la estructura de recursos humanos

El presente capítulo se basa en las entrevistas realizadas a los distintos gerentes de la compañía en estudio (general, de operaciones y ventas, contabilidad, recursos humanos y tecnologías de la información).

El mismo es una descripción de los aspectos más relevantes de la empresa en sus procesos de recursos humanos y estructura. Por tanto, la información presentada es exclusivamente descriptiva y no contiene análisis ni criterios adicionales a los referidos en las entrevistas.

2.1. Reseña Histórica y aspectos generales de la Empresa

Historia de la empresa

La empresa inicia operaciones en el año de 1992 bajo una razón social distinta a la actual; en la venta a nivel mayorista y con la importación a pequeña escala de repuestos para autos versión americana. En 1995, empieza a funcionar bajo el nombre que utiliza actualmente, en ese mismo año la empresa inicia operaciones en la sucursal ubicada en Zapote, especializada en las marcas Honda y Nissan. Para el año 2003, abre sus puertas la empresa mayorista, retomando la idea de importación de repuestos para una variedad de marcas.

En el año 2006, la compañía obtiene el certificado del nombre comercial a nivel nacional por parte del Registro de la Propiedad Industrial, y en 2007, recibe el reconocimiento del Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América que certifica a la empresa por su reconocida trayectoria en la importación de productos norteamericanos.

Ya en el 2008, se concluye la construcción del edificio en el que se ubica la sucursal que se denomina como la sede de las oficinas centrales. Es construida

en la ciudad de Zapote en la provincia de San José, Costa Rica. Después, en el 2010, el servicio comercial de la embajada de los Estados Unidos de América otorga a la compañía un certificado de reconocimiento por sus relaciones comerciales con firmas de los Estados Unidos de América.

Imagen No. 12 Línea de tiempo de operaciones de la empresa



Fuente: elaboración propia.

La empresa tiene como objetivo, según se menciona en su página web “brindarles a sus clientes un servicio y atención de la más alta calidad con la extensa variedad de repuestos, siempre enfocando su trabajo en exceder sus expectativas.”

En cuanto a la misión y visión, valores y servicios se especifica que

Misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por medio de una línea especializada de repuestos para automóviles de la más alta calidad, un amplio stock y un excelente servicio, el cual logramos a través de un personal altamente capacitado y motivado, contribuyendo a la estabilidad y crecimiento económico de la empresa y de todos sus miembros.

Visión: Ser la empresa número uno a nivel regional en distribución y venta de repuestos de primera calidad, especializados en marcas de automóviles líderes en el mercado.

Sus valores corporativos son:

- Honestidad
- Lealtad
- Responsabilidad
- Perseverancia
- Calidad
- Satisfacción del cliente

Los principales servicios que ofrecen:

- Importación directa, si el cliente necesita un repuesto se le puede traer al extranjero.
- Entrega a domicilio: todos los repuestos se le pueden hacer llegar a la empresa o lugar de residencia.
- Cotizaciones: se realizan cotizaciones sin costo alguno.

2.2. Descripción actual de la empresa

La compañía en estudio es una empresa familiar automotriz, creada desde 1992, que inició operaciones con la venta a nivel mayorista y la importación de repuestos para carros versión americana. Está compuesta por un departamentos de recursos humanos pequeño.

Actualmente, la empresa tiene 6 sucursales; Alajuela, Cartago, Guadalupe, Heredia, Tibás y Zapote; siendo ésta última la sede principal.

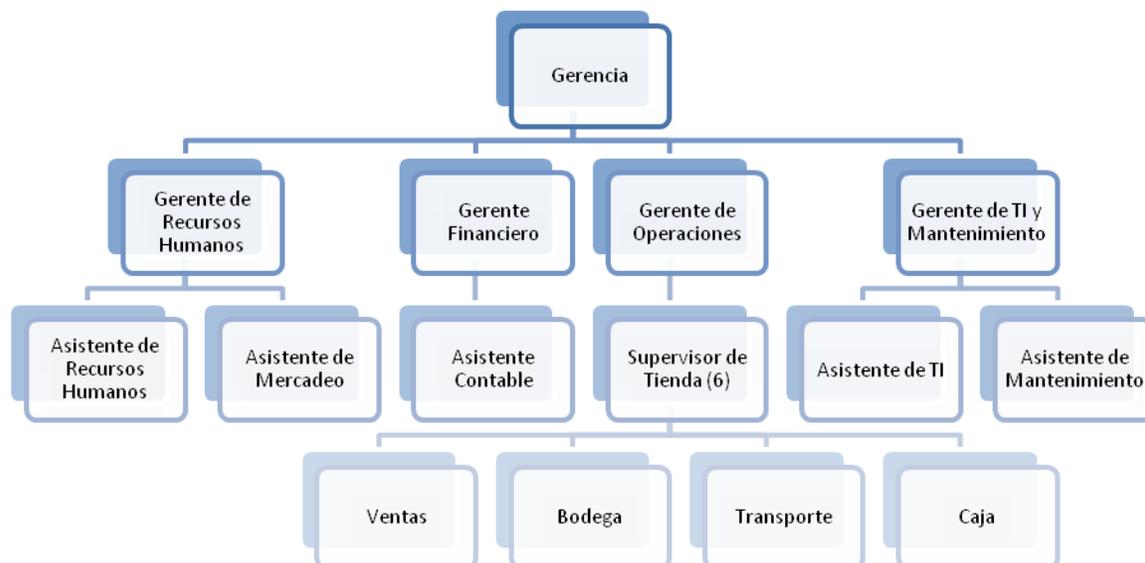
A continuación se describirán los principales aspectos relacionados con el recurso humano de la compañía, tanto la estructura organizacional de la misma como los procesos y políticas utilizadas actualmente en la compañía.

2.2.1. Descripción Actual de la estructura organizacional de la Empresa

La empresa familiar, objeto de estudio, la conforman 70 personas actualmente, de las cuales siete trabajan bajo servicios profesionales. Está dividida en cuatro departamentos, a saber:

- Gerencia (una persona)
- Departamento de Recursos Humano (tres personas)
- Departamento de Financiero (seis personas)
- Departamento de TI y mantenimiento (tres personas)
- Departamento de Operaciones: cincuenta y siete personas divididas en:
 - Ventas (veintiséis personas)
 - Bodega (seis personas)
 - Cajas (dos personas)
 - Transportes (dieciocho personas)
 - Otras áreas (cinco personas)

Imagen No. 13 Organigrama Actual de la Empresa



Fuente: Organigrama otorgado por el personal de recursos humanos

Los jefes de departamento se reúnen mensualmente para el análisis y toma de decisiones según sea el caso, sin embargo; en temas de manejo de personal, la empresa no guarda registros históricos acerca de la cantidad de personas que ha laborado en la misma durante los últimos 5 años, por lo que no es posible analizar la evolución de la misma.

2.2.2. Descripción de los procesos y las políticas existentes en relación con el talento humano

Se procedió a entrevistar al gerente general, gerente de ventas, de recursos humanos, de tecnologías de la información y financiero acerca de los principales procesos de recursos humanos y las políticas que tradicionalmente se han utilizado en la empresa. A continuación se describe la información recolectada acerca de los procesos de reclutamiento, contratación, motivación, satisfacción laboral y capacitación.

2.2.2.1. Reclutamiento

En la empresa familiar automotriz en estudio no se cuenta con un proceso de reclutamiento definido; al realizar entrevistas a distintos gerentes se determina que cuando hay una plaza libre es cuando se va algún empleado (en el caso del área administrativa). En términos de industria, la competencia hace que la empresa se vea obligada a bajar costos y utilizar al máximo los recursos, tomando en cuenta el personal.

Por otro lado, la tendencia en los últimos años ha sido la adquisición de vehículos nuevos, lo cual provoca una necesidad de repuestos para autos usados menor y, al haber más proveedores, se le dificulta en mayor medida a la empresa en estudio hacerse notar.

No obstante, en el área de ventas se requiere de nuevo personal cuando se introducen líneas de productos o se abre una sucursal. Según las palabras de la encargada de recursos humanos en la entrevista...*“una sucursal se determina con ventas...”*, por lo que cada puesto debe ir justificado en términos numéricos. El proceso al determinarse la apertura de una nueva plaza es el siguiente:

- El gerente de departamento solicita a recursos humanos una nueva plaza y la justifica.
- Recursos Humanos lo hace saber a la empresa (gerentes y empleados).
- Si hay alguna recomendación de un supervisor para el puesto vacante, entonces lo hace saber.
- En caso de haber alguna recomendación externa, se escucha y se reciben los currículos.
- Se realizan las entrevistas necesarias dependiendo al departamento al que vaya.
- Recursos humanos selecciona el perfil más adecuado y lo discute con el gerente para tomar la respectiva decisión.
- Se le hace la oferta laboral al postulante y se contrata.

Ahora bien, para justificar la vacante se usan estadísticas que demuestren que realmente es necesaria una persona en la empresa. Dentro de las pruebas que se están implementando recientemente, cabe mencionar pruebas psicológicas como PERFORMIA para hacer contrataciones. Esta herramienta consiste en medir cierta cantidad de parámetros de interés previamente elegidos, la herramienta se paga en línea y la aplican a los candidatos para su posterior análisis.

“...Estamos siendo más objetivos al momento de contratar personal para el área de ventas...” según las palabras del Gerente General en la entrevista realizada el mes de agosto del 2015. Se busca mayor formalidad al momento de elegir al nuevo personal aplicando las pruebas de análisis psicológico mencionadas

anteriormente a todas las personas que ingresan a la empresa, tanto en el área administrativa como el área de ventas.

Es importante destacar que la empresa no realiza concursos internos para plazas vacantes, sino que al existir la posibilidad de que un empleado pueda asumir el puesto, la gerencia le realiza la oferta personalmente.

Si hubiera alguna recomendación, el empleado puede acercarse al encargado de recursos humanos para comentarle de la persona, sin embargo; si hay alguna recomendación de un empleado, no hay bonificaciones ni reforzamientos positivos, tampoco la certeza de que será elegido, es simplemente un candidato más para el puesto vacante, ya que el empleado únicamente reporta a recursos humanos con el debido proceso de documentación, ellos son los encargados de la selección y contratación del nuevo personal. Tanto a nivel interno como externo existe la posibilidad de que los colaboradores recomienden a algún candidato; anteriormente la recomendación por un colaborador prácticamente aseguraba el puesto vacante; esa modalidad ha cambiado y ahora se torna más objetivo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

No hay certeza del manejo de un archivo completo de perfiles de los candidatos entrevistados/postulantes. Los gerentes suponen que existen, no tienen la seguridad de cuáles perfiles se guardan o se desechan. En lo que coinciden es que se guarda el expediente completo del personal vigente, es decir los expedientes que son almacenados en la base de datos son las personas contratadas.

El proceso de reclutamiento en la empresa es sencillo y no está documentado, el jefe del departamento se reúne con la encargada de recursos humanos para elegir a los participantes y los elegidos para el puesto son acorde a las necesidades de la organización.

No existen comunicados oficiales a los empleados acerca de las plazas vacantes. El proceso de reclutamiento comprende la recepción de

recomendaciones, de currículos, análisis y selección de candidatos. En el caso de pertenecer al departamento administrativo, la decisión se realiza entre los jefes encargados.

2.2.2.2. Contratación

Una vez seleccionado el perfil adecuado para el puesto, según el filtro de Recursos Humanos, se realiza una entrevista con el jefe de departamento encargado y se elige al que presenta las características más aptas para el puesto.

Un método muy utilizado en la empresa es la contratación por unos meses de los practicantes de colegios vocacionales, ya que se les brinda la oportunidad de que una vez concluida su práctica profesional, se analice la situación actual de la empresa, se consulte al supervisor sobre el desempeño del estudiante y su posibilidad de trabajar indefinidamente para ellos y, de no haber vacantes, se conserva el contacto.

En el caso de que llegue alguien a trabajar por un lapso corto, como cubrir licencia de maternidad, a la persona se le brinda la oportunidad de desarrollar sus cualidades y demostrar a la empresa el potencial que maneja para ser empleado fijo.

2.2.2.3. Capacitación

Al iniciarse el análisis del proceso de capacitación se le consulta a las diferentes jefaturas sobre el ingreso de nuevo personal y cómo se realiza esa capacitación inicial.

Se señala que se realizan 2 partes principales:

- Inducción inicial con la encargada de recursos humanos: se realiza primeramente una explicación de la empresa, visión, misión, valores, normativa, horarios, días libres, días feriados, sucursales, etc. Se realiza un recorrido por la empresa, una breve “ambientación” como lo denominan ellos mismos.

Si se trata de un empleado para ventas, se le da una breve capacitación acerca del sistema que se utiliza, el catálogo y las principales líneas de repuestos que se ofrece.

En el caso de que fuera un mensajero, se le brinda una explicación rápida de los documentos que deberá utilizar y los principales procedimientos.

Se realiza la firma del contrato, se les entrega la guía disciplinaria, además de un manual con políticas de la empresa y se les explica las condiciones de trabajo específicas a su puesto.

- Capacitación con el jefe de área: posteriormente se lleva al funcionario al área donde laborará. Algunas jefaturas señalan que realizan una breve introducción a las funciones que tendrá el nuevo colaborador y lo envían con uno de sus empleados más experimentados. De esta manera, el colaborador aprende viendo y haciendo los procesos de los que estará encargado.

Se puntualiza que este proceso suele durar una semana, sin embargo; dependiendo de la experiencia que tenga el recién ingresado podría tardar menos tiempo.

Además, cuando se trata del reemplazo de algún colaborador que deja la compañía, se busca que el ingreso se realice antes del término del preaviso.

Después de 3 meses del ingreso, se realiza una evaluación del colaborador, aunque en puestos como vendedor y bodeguero la curva de aprendizaje podría llegar al año incluso. Se realiza por motivos legales.

La encargada de recursos humanos puntualiza que cuando se trata de capacitaciones referentes a Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), de liderazgo o manejo de tiempo usualmente ella las realiza.

No está establecido un proceso mediante etapas, sino que se realiza de esta manera desde años atrás y se sigue haciendo así. Se apunta incluso que el aprendizaje es día a día y que no se dedica mucho tiempo ni esfuerzo a la capacitación inicial, sino al aprendizaje sobre la marcha. Las capacitaciones tienden a ser muy prácticas, pero en aquellos puestos que lo permiten, se les puede entregar algún material para su posterior lectura.

Respecto al contenido de las capacitaciones, se consultó sobre la existencia de un manual de puestos o de funciones con el que se pueda corroborar que el proceso incluyo todos los aspectos necesarios. Se mencionó que el mismo no existe, que a principios del año 2015 se les solicitó que elaboraran las descripciones de sus puestos para los manuales pero no se les ha informado nada al respecto. La encargada de Recursos Humanos indica que no existen los mismos.

Algunas jefaturas son enfáticas en que existe una intención por parte de la administración por actualizarlos, ha sido un tema recurrente que se ha querido implementar, pero no se ha priorizado de manera que se pueda terminar.

En el área contable afirman que existen algunos procesos escritos (caja general, caja chica, etc.), pero son muy pocos y en su mayoría son procedimientos de control interno.

Se consultó a las jefaturas sobre los procesos de capacitación continua en la empresa. En el caso de que existiera una línea de productos, un servicio,

técnica o tecnología nueva, se brinda la capacitación necesaria a los vendedores. Se realizan charlas después del trabajo usualmente con el proveedor directamente, de manera que este puede con su experiencia y conocimiento capacitarlos mejor. Usualmente, se les entrega material para que profundicen el tema y los productos que se introducirán a la línea, además de aspectos como calidad y respaldo que brinda la casa manufacturera. Pese a que la tecnología en los vehículos avanza, los tipos de repuestos no varían mucho por lo que las capacitaciones se limitan a la inclusión de productos nuevos.

Se señala también que años atrás existía un convenio con el Instituto Nacional de Aprendizaje, venían instructores a capacitar a los funcionarios que así lo desearan, pero ese programa se canceló hace tres años.

Al referirse a la tecnología, se menciona que el sistema informático ha sido el mismo por los últimos 15 años, por lo que no se realizan capacitaciones más allá de alguna adición al mismo o la capacitación inicial.

Se denota también que los procesos continuos de capacitación se limitan a los vendedores y bodegueros, los puestos administrativos no lo reciben.

Los empleados con años en la institución no reciben incentivos adicionales por antigüedad. Cuando la empresa dio inicio, el dueño solía patrocinar los estudios universitarios a algunos funcionarios, sin embargo; los empleados no respondieron de la mejor manera y este tipo de aspectos motivacionales se acabaron.

Muchos de ellos sentían que los estaban obligando a estudiar, no les daban mayor importancia, dejaban de asistir, pedían permisos para ir a clases y los continuaban después de terminado el cuatrimestre. Por lo anterior, se tomó la decisión de no patrocinar más estudios universitarios a los empleados. Además, se puntualiza que las condiciones de mercado han venido estancando y reduciendo las ventas por lo que ya no existe presupuesto para este tipo de

iniciativas, por ejemplo; antes se daban salarios escolares a los colaboradores para los estudios de sus hijos, pero actualmente no.

Se explica también que, dado el caso de que las ventas subieran, la gerencia solo podría estar anuente a patrocinar estudios si se tratara de alguien que demuestre que merece el beneficio y el esfuerzo por parte de la administración, de otra manera no.

Se consultó a las diferentes jefaturas sobre la realización de evaluaciones periódicas para medir la capacitación y conocimientos de los empleados sobre sus funciones, se señala que no se realizan.

Actualmente, la falta de manuales de puestos y funciones establecidas no permite que se puedan realizar mediciones objetivas de todas las posiciones. Solo los vendedores podrían ser medidos de acuerdo a sus objetivos de ventas.

En el caso de que algún colaborador no estuviera dando el rendimiento esperado y necesario, usualmente se le comunica a la encargada de recursos humanos y se le da el seguimiento adecuado para indagar qué aspectos está fallando, que está sucediendo y desde qué momento. Incluso, si el caso lo amerita, se menciona que podría hablarse con los compañeros de departamento para indagar al respecto. En el caso de que fuera un vendedor, se analizan sus ventas en específico, en conjunto con el dueño y el jefe de ventas y se toma una decisión con base en ello.

Se detalla que el error podría no ser culpa del empleado sino de una mala descripción del cliente, por ejemplo, o un error del sistema. Nunca se es demasiado exigente con el colaborador nuevo ni se recrimina mucho. Dado que la capacitación es informal en gran parte y no se lleva registro de lo que se le enseñó, el mismo puede alegar falta de capacitación cuando podría no serlo.

La capacitación consiste en un proceso informal, *“con las manos en la máquina haciendo”* como afirma el jefe de ventas, por lo que si la persona no logra un

proceso o se equivoca no se puede revisar un procedimiento que no existe, sino emendar el error.

Finalmente, se les cuestiona a las jefaturas si han recibido algún tipo de retroalimentación acerca de los procesos de capacitación brindados. Se puntualiza que los comentarios que pudieran recibir las jefaturas son llevados y expuestos en el comité de gerencia que se realiza mensualmente y quedan registradas en las minutas.

Usualmente, no se realizan muchos comentarios directamente a la jefatura, ya que al ser un nuevo empleado les podría resultar incómodo, por lo que de existir serían a los compañeros y no llegarían a las personas correctas.

Denota la encargada de recursos humanos que, al carecer de metas establecidas, los empleados no saben si sus procesos están realizados de la mejor manera y, por ende, no realizan retroalimentación adecuada.

2.2.2.4. Motivación al personal

Según las respuestas obtenidas por cinco jefaturas de la compañía, se define motivación como *“disfrutar y trabajar en lo que le gusta, ya que el trabajo es el lugar en donde más horas se pasa durante el día. Que a las personas no les dé pereza llegar a trabajar, que el tiempo se les pase rápido”*. Mencionan también que la motivación es lo que hace que una persona venga a trabajar. Y comprende aspectos como un buen ambiente laboral, tanto en el aspecto económico como en el psicológico.

“El motor que lo lleva a uno a hacer cosas, acá se ha basado en motivación económica, este tipo de motivación es limitado.” Una parte de las jefaturas tiene la percepción de que el efecto de este tipo de motivación es limitado, sin embargo, otra parte cree que solo así la van a conseguir. Para la empresa son detalles que hacen a las personas trabajar a gusto, que le elevan el rendimiento y que hacen la diferencia en trabajar en un lugar o en otro.

Por otra parte, los altos mandos tienen la posición de que el gerente se ha preocupado por mantener a los empleados motivados y que se sientan como en una gran familia. Sin embargo, actualmente ha habido distintas situaciones que no lo han permitido. No todos los colaboradores tienen ese sentido de pertenencia, se podría decir que los que lo poseen son los que cuentan con mayor antigüedad.

La empresa desearía poder invertir más en motivación, recientemente no se hace tanto como ellos quisieran. Durante algún tiempo han intentado, *“pero a la vez se hacen otras cosas que más bien desmotivan y la motivación no está bien canalizada”*, así lo apunta la gerente financiera.

Un punto importante por destacar es que en la empresa no cuentan con ningún seguimiento o control de si realmente los colaboradores están o no motivados. No se hace una investigación al respecto.

Las opiniones en cuanto a la motivación del personal se realizan con base en percepciones, ya que como se menciona, no hay ningún tipo de medición. Las respuestas se enfocaron en que algunos colaboradores sí están motivados debido a que su jefe vela porque así sean. Por ejemplo, en el área financiera, la jefatura cree que los colaboradores a su cargo sí se encuentran motivados, ya que hay una bonita relación, un ambiente agradable, comparten y conversan. Cuando se ocupa algo extra, se analiza quien puede y no solamente lo impone.

En la entrevista con la encargada de recursos humanos, se afirma que hay dos generaciones de empleados, los que tienen más de 10 años en la compañía y sienten que son parte de la familia. Y los nuevos, que se ven identificados con la empresa solamente como una herramienta para lograr sus metas.

La administración indica que para mantener a sus empleados motivados la empresa ha tomado medidas como:

- Horario flexible (sin quebrantar mucho el horario y en la mayoría de casos reponiendo o rebajando el tiempo que se otorga)
- Reconocimiento de gasolina si tiene que ir a una tienda más lejana
- Recargo administrativo. (Incentivo económico)
- Comisión. (Solo a los vendedores)
- Días de vacaciones para hacer trabajos de la universidad
- Permisos, pero tienen que reponer el tiempo
- Salarios competitivos (según su percepción)
- De vez en cuando se les lleva bocadillos como donas, flan o ceviche, algo espontáneo, no está basado en el desempeño
- Regalo para el día de la madre
- Reconocimientos, agradecimientos
- Actividades como cumpleaños (mayoría son costeados por los mismos colaboradores)

Todos los beneficios que se mencionaron anteriormente, el gerente no los considera como tales, ya que piensa solo en términos económicos. En el pasado, sí hubo incentivos económicos importantes, sin embargo; no se han podido mantener en el transcurso de los años. En cuanto a este tipo de incentivo, la empresa considera que es un arma de doble filo, se presta para quejarse porque a un empleado se lo dieron y a otro no, y para que sea notorio debe ser significativo. A diferencia de *“otro tipo de incentivo que pueden ser cosas pequeñas y que también motiven”*, según menciona la gerente de recursos humanos.

“Depende del empleado, así agradecerá más los incentivos económicos”, con esto el gerente de operaciones quiso decir que muchas veces depende de la

situación económica de cada quién y, por lo tanto, en los puestos más altos se valoran más los beneficios no económicos.

Por otra parte las principales causas de desmotivación que se mencionaron son:

- Cambios sin previo aviso ni explicación.
- Aspiraciones de superación.
- Problemas familiares.
- Aspecto económico.
- Poca oportunidad de crecimiento.
- Situaciones negativas entre los compañeros de trabajo.
- Problemas económicos por parte de la compañía, no hay presupuesto para la motivación.
- Falta de claridad en las metas.
- No hay estructura de puestos.
- El trato poco cortés de algunas jefaturas.
- No hay pago de horas extra.

La compañía frente a estos problemas ha hecho intentos de empezar iniciativas de motivación, sin embargo; no se le ha dado el seguimiento adecuado. El área de ventas es la única que se motiva con aspectos económicos, como metas y comisiones, y se realiza de esta manera, ya que consideran que son los que generan los ingresos a la compañía, por lo cual deben mantenerlos motivados.

Las jefaturas comentan que la motivación es responsabilidad de recursos humanos y recursos humanos indicó que nadie la maneja. Cabe decir que en muchas ocasiones las jefaturas no se preocupan por motivar, por lo que hay contradicción en las respuestas.

En general, en la empresa tienen conciencia de la relación que tiene la motivación con los resultados de la empresa, y de si se implementaran medidas de motivación se verían los frutos. Sin embargo, actualmente todo el mundo se

desentiende de la parte de la motivación, nadie lo hace y nadie lo controla. En algunos casos, los empleados se han ido porque se encuentran en un momento de cólera, toman la decisión de renunciar, posteriormente se arrepienten y regresan.

2.2.2.5. Satisfacción laboral

La empresa no cuenta con medios para implementar controles y registros apropiados, tanto de trabajo como de bienestar del personal; esto con el fin de establecer una métrica o estadística que ponga en evidencia el grado de satisfacción o insatisfacción del empleado.

El nivel de satisfacción se relaciona entre varias cosas con la disponibilidad que tenga un empleado de trabajar con los materiales necesarios para realizar su labor, en la empresa en estudio se cuenta con iluminación, con un equipo para cada puesto (acorde a las exigencias del trabajo), aplicando el debido mantenimiento a la maquinaria (equipo de cómputo, entre otros), según los requerimientos en determinado momento, o bien, ante el reporte o aviso por parte de los empleados por fallas presentadas.

Además de un clima laboral de limpieza que facilite el desarrollo de las tareas del negocio, la gerencia promueve que el empleado utilice un mobiliario, que sea apto para el trabajo y que muestre el confort y la comodidad que este requiere; sillas fijas y móviles con las características de suavidad y desplazamiento inmediato, que se convierta en una herramienta más que el empleado utilice como valor agregado al mobiliario como equipo de trabajo.

Aunque no se cuenta con efectos de iluminación más sofisticados o profesionales, no se presentan quejas ni reclamos del personal, según lo mencionan los entrevistados, ya que las instalaciones presentan un nivel adecuado en este aspecto, que no perjudica el trabajo diario.

El tema de la ergonomía, asimismo, incluye la revisión de pequeños detalles del ambiente laboral para lograr que el empleado trabaje a gusto. A la vez, en lo relacionado a la salud ocupacional, no existe un mecanismo específico que se brinde como norma establecida, se recurre a dotar del equipo e implementos afines en el momento en que se presenten quejas al respecto.

El trabajador únicamente tiene contacto con su administrador o supervisor, y este traslada al propietario de la empresa o al gerente respectivo las opiniones, sugerencias, reclamos o inquietudes del grupo a su cargo. La gerencia tiene relación con el personal calificado y profesional con el que trata asuntos de más importancia y que considera prioritarios para la organización.

Las sucursales de la empresa reciben trato diferente, a pesar de tener la misma administración de la sucursal central, cada una tiene empoderamiento en cuanto a toma de decisiones, solución de problemas; razón por la cual se realizan reuniones periódicas con los administradores de esos locales, a efecto de tratar asuntos que la empresa califica de preponderantes.

En cuanto al tema de salarios, se administra sobre la base de la remuneración económica establecida por el Ministerio de Trabajo, haciendo énfasis a los niveles básicos como mensajeros, bodegueros y personal de ventas.

Por lo tanto, subsiste la flexibilidad de horarios como muestra de un enfoque motivacional, según los comentarios de las jefaturas este es el beneficio que más motiva a los colaboradores. La cultura actual de la empresa hace que cualquier iniciativa al respecto sea abandonada, debido a que no se ha arraigado en la conducta laboral ni en los principios administrativos de los puestos superiores de la empresa.

Podrían definirse estos intentos como el establecimiento de un ambiente sano de trabajo, pero sin los instrumentos de medición tales que puedan obtener un parámetro de calidad de vida laboral. Por lo que, rescatando lo anteriormente mencionado, se puede sustraer que el empleado carece de herramientas y de

un sistema de comunicación adecuado para lograr emitir su opinión y, a la vez, conocer los objetivos y metas de la empresa, como para llegar a comprometerse, únicamente cuando la gerencia lleva a cabo correcciones ante algún problema o falla presentada.

Se puede resaltar además, según las entrevistas a las gerencias, que las prácticas administrativas que ha implementado la empresa, le restan solidez a la hora de aplicar medios de motivación y remuneración que lleven al personal a alcanzar una plena satisfacción. Lo anterior no quiere decir que se viva en un ambiente de trabajo hostil; todo lo contrario, el escenario donde se desarrollan todas las tareas es como cualquier otro, el respeto es mutuo, personal-gerencia se complementan.

La remuneración económica por lo tanto, se vuelve en uno de los medios de motivación fundamentales, además; la alta gerencia utiliza al encargado o supervisor inmediato como elemento mediador para transmitir cambios institucionales, la introducción de una nueva línea de artículos o el aviso acerca de una sustitución o traslado acordado.

Por su parte, las ventas son el eje medular que mueve muchos de los objetivos primordiales de la empresa, convirtiéndose en un tema fundamental en la organización el cual requiere especial enfoque, lo cual puede reflejar la preocupación exclusiva de la compañía por motivar e incentivar a la fuerza de ventas, dejando de lado al personal administrativo.

Lo tangible domina en este negocio, se encuentra la satisfacción en el factor económico, la remuneración material y el cumplimiento de funciones. El administrador, supervisor o encargado es el único ligamen del personal con la gerencia, las decisiones son comunicadas a través de un correo electrónico, y solo ante la existencia de un conflicto serio se recurre a una reunión general del personal.

3.1. Análisis de la situación actual del área de recursos humanos de la empresa

En el presente capítulo se procede a realizar un análisis de la situación actual de la empresa familiar automotriz en estudio, esto mediante los criterios objetivos y profesionales de las personas que realizan el proyecto de investigación, con base en los términos bibliográficos descritos en el primer capítulo y mediante los resultados obtenidos de las entrevistas a las distintas jefaturas; conclusiones anotadas en el segundo capítulo del trabajo.

El orden se desarrollará de igual forma que se ha descrito en capítulos anteriores, con el fin de mantener una secuencia lógica. Los términos y secciones analizadas se eligieron porque son las partes esenciales que un departamento de recursos humanos debe aplicar a la organización para un correcto desempeño.

3.1.1. Reclutamiento de personal

Es importante recordar que el departamento encargado de todo el manejo del personal de una empresa es recursos humanos, independientemente de la cantidad de personas o departamentos que esta contenga. Sin embargo, este manejo de personal depende de los objetivos organizacionales y metas gerenciales.

En el caso de la empresa en estudio, el departamento de recursos humanos está compuesto por dos personas, encargadas de reclutar al personal, según sea necesario.

En las entrevistas realizadas se muestra una opinión unánime de los demás gerentes (no responsables del departamento de recursos humanos), en cuanto a la responsabilidad tomada por recursos humanos. Ellos creen que los procesos son realizados por este departamento; pero la gerencia de recursos humanos afirma no tener responsabilidad de ciertas funciones, por lo que se observa una notoria diferencia de pensamiento en cuanto a responsabilidades.

Los encargados de determinar la necesidad de un puesto de trabajo son los gerentes de cada área. De ahí parte el inicio al proceso de reclutamiento, donde se habla con los responsables de recursos humanos para que realicen un estudio que verifique si realmente es necesaria la nueva contratación de uno o más empleados.

La comunicación va a ser esencial al iniciar el proceso de reclutamiento, ya que el gerente de área debe definir el perfil necesario para el puesto vacante, su correcta descripción va a determinar un buen resultado en el proceso.

Ahora bien, recursos humanos como personaje principal del procedimiento, debe desempeñar un proceso transparente y objetivo, el cual sea aplicado de manera estándar las veces que sea necesario. Para iniciar este proceso, el primer paso es determinar junto con el gerente del área, cuál es el perfil de la persona que se va a buscar, de esta forma se elimina el riesgo de elegir a una persona no apta para las funciones, que al final va a repercutir y a convertirse en un número para sumar a la rotación de empleados.

Actualmente, la empresa no cuenta con manuales de puestos, lo que dificulta tener una base para el proceso. El encargado de la realización de los manuales es el departamento de recursos humanos en conjunción con todos los que laboran en la empresa, para la elaboración de los manuales se debe hacer una descripción de las funciones que desempeña cada persona en su puesto, junto con las responsabilidades que tiene, jefe directo, entre otras.

En cuanto a la oferta, para dar a conocer que existe un puesto vacante, se debe dar oportunidad por igual a todos los empleados de la empresa, por lo que es necesario que recursos humanos informe mediante correo electrónico, campañas o una reunión, que se encuentra disponible un puesto laboral con las especificaciones del caso. Así se inicia la oportunidad para que los empleados puedan crecer.

Como siguiente paso, se abre la vacante a personas externas donde se puede anunciar mediante periódicos, páginas en internet especializadas en anuncios de empleos, redes sociales o a través de empresas reclutadoras. En este sentido, lo importante es que recursos humanos cuente con opciones suficientes para evaluar los perfiles enviados por las personas interesadas, ampliando la gama de candidatos.

Las pruebas de aptitud, de habilidad, simulaciones, test, entre otros; son herramientas recomendadas para una precisa elección; PERFORMIA es un ejemplo de ellos, a como lo citaron las jefaturas entrevistadas, el cual es un programa que mediante una serie de preguntas permite identificar ciertas características de personalidad de los aspirantes que realizan el cuestionario participantes en el proceso de reclutamiento. Analizar los resultados es responsabilidad de recursos humanos para hacer una asociación con el perfil de la búsqueda, datos que actualmente se desconocen.

Ahora bien, cuando se realizan entrevistas debe ser a más de una persona para tener opción de elección y se discuta con la gerencia los candidatos propuestos y los resultados obtenidos, procedimiento que no se realiza según las entrevistas.

Por otro lado, la empresa familiar automotriz en estudio no lleva un registro de expedientes de los candidatos entrevistados, proceso que según los gerentes de otras áreas sí se lleva a cabo. Este archivo es realmente importante para la empresa porque reduce el tiempo de búsqueda para nuevos puestos vacantes y

tiene opciones de perfiles que pueden ser aptos, según la necesidad de la empresa en un momento determinado.

Cabe mencionar que debe haber un orden en los expedientes guardados, donde se separen los empleados actuales con su historial en la empresa y por otro lado los registros de los entrevistados con sus respectivos resultados de pruebas realizadas.

Como conclusión, en el proceso de reclutamiento de la empresa en estudio, no existe un procedimiento definido ni escrito para reclutar al personal, según las entrevistas realizadas a los gerentes.

3.1.2. Selección de personal

Una mediana empresa tiene un rango de más de 30 personas y menos de 100 laborando, según se define en el Primer Informe de sistema de indicadores PYME. En el caso de la empresa en estudio hay un total de 70, por lo que cabe dentro de la categoría, esto quiere decir que la empresa no debería hacer contrataciones sin procesos como lo hace actualmente.

El hecho de conocer a una persona o que sea familiar, no quiere decir que el desempeño sea altamente positivo, no se tiene la certeza de que la contratación por recomendación sea exitosa. El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar las pruebas correspondientes, las entrevistas y el proceso de selección de los perfiles aptos para el puesto vacante.

Si bien es cierto, la empresa hace algunos años era pequeña, facilitando la contratación del personal, porque las labores requerían menos responsabilidad y los dueños podían estar atentos a las funciones que desempeñaban. No obstante, ahora hay bastantes empleados y están distribuidos en varias sucursales, lo que imposibilita a la alta gerencia mantener el control que antes tenían; la empresa creció y requiere de un proceso controlado de contratación.

Una vez que se remite a elegir al candidato más apto en el proceso de reclutamiento, lo correcto sería que recursos humanos hiciera la oferta laboral con todas las especificaciones necesarias y todos los requisitos que la ley indica, lo anterior actualmente no se practica en la empresa.

Seguidamente, el reclutamiento es el primer contacto directo que tiene el empleado con la compañía, por lo que la experiencia debe ser formal, y lo suficientemente seria para que la persona tenga la confianza de que va a laborar en una empresa estable. El gerente debe dar el visto bueno a la contratación, ya que es un trabajo en conjunto que realiza con recursos humanos. Si alguna de las partes (gerencia - recursos humanos) difiere, entonces debería llegarse a un consenso. En el caso de la empresa, es necesaria una política que establezca estos procesos de forma más explícita y detallada.

Relacionado con lo anterior, la rotación es un indicador que debe mantenerse bajo, porque la empresa invierte recursos y tiempo en todo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, motivación y despido de una persona; esto quiere decir que se debe tener cuidado al elegir y la decisión debe ser objetiva desde todo punto de vista. Históricamente, la rotación del personal de ventas, mensajería y bodegas ha sido un problema para la gerencia y un reto para recursos humanos.

La mayor parte del personal que labora en la empresa es fiel y tiene mucho tiempo de trabajar ahí, realmente es poco el personal que se retira por su cultura organizacional “familiar”. Esto puede ser una ventaja y desventaja, porque se tiene mucha confianza con el personal y los jefes, pero por otra parte se puede tornar en un espacio de preferencias y esto genera disconformidad. En este sentido, es preciso que desde el momento en que se contrata a una persona es importante visualizar si se va a adaptar al clima organizacional, de modo contrario puede haber un conflicto de interés o de personalidades.

Es importante recordar que un buen punto de inicio para la selección del personal es contar con un buen perfil de puestos que defina las labores que va a desempeñar la persona, para que en el proceso de selección se haga la escogencia apropiada.

En el caso del área de ventas, las simulaciones son aptas para elegir al personal, puesto que al ser una empresa comercial que vende repuestos para automóviles es necesario un buen manejo del producto. La táctica para negociar con el cliente es tarea de los vendedores, quienes deben demostrar, inicialmente, que tienen las habilidades necesarias para hacerlo. En el caso del área administrativa, las pruebas psicológicas y psicométricas son más importantes para elegir a las personas necesarias para el puesto que requiere de menos interacción con clientes, pero mayor concentración y conocimiento técnico.

En resumen, cada detalle cuenta y, según la perspectiva de los gerentes, no existe una clara responsabilidad de las funciones en cuanto al reclutamiento y la selección del personal. Cada uno de ellos se refiere a recursos humanos, pero este no cuenta con las herramientas necesarias ni procesos idóneos para el manejo del personal de la empresa.

3.1.3. Diseño y análisis de puestos

El diseño correcto de un perfil de puestos permite a la compañía saber las necesidades de personal que posee. Cada puesto debe tener especificados de las características técnicas, estudios, experiencia, habilidades, valores, comportamientos mínimos que debe cumplir la persona que lo ocupe.

Es importante destacar que en el presente trabajo de investigación se procederá a desarrollar los perfiles de puestos para la empresa familiar del área automotriz, por lo tanto, se debe ubicar su análisis con base en esta herramienta.

Los perfiles de puesto permiten visualizar las líneas de mando claramente dentro de la empresa y cómo cada persona encaja dentro del organigrama. Como se ha hablado con anterioridad, la compañía en estudio no posee perfiles de puesto, lo cual provoca que las personas no sepan a cuál de las jefaturas deben seguir o responder. Es necesario que cada persona que pertenezca a la institución sepa con exactitud quién es la persona que le ayude en sus procesos y funciones, así como quién es el que puede llamarle la atención o amonestarle si fuera necesario.

Otro aspecto primordial de los perfiles es el detalle de las funciones a desempeñar por cada funcionario. La separación de estas funciones permite mantener y evaluar el control interno, además de evitar duplicidad de funciones y procesos. Dada la información recaudada en encuestas y entrevistas, los colaboradores carecen de funciones y responsabilidades establecidas, lo cual los desmotiva pues no saben qué se espera de ellos.

Según se nos indicaba en las entrevistas realizadas a las distintas jefaturas, cada uno de ellos es el encargado de administrar y motivar a sus propios colaboradores, por lo que la falta de esta estructura y orden debilita la relación entre jefaturas y subordinados.

Un punto importante a destacar, además, es la incidencia de estos perfiles en los procesos de reclutamiento y selección. Cuando el encargado de recursos humanos cuenta con una lista de requisitos o requerimientos del puesto a contratar, le resulta más sencillo hallar una persona que pueda cumplir las expectativas.

De la misma manera, este punto tiene influencia en los índices de rotación de la compañía; al no contratar a la persona correcta para el puesto, podrían ingresar personas que no se sientan a gusto o capaces, o bien que no cumplan las expectativas que se tienen de ellos.

Los perfiles de puesto son el punto de partida de las evaluaciones de desempeño (punto a analizar más adelante). Estos representan lo que se espera de la persona en sus funciones y la manera en que debería llevarlas a cabo, así que la falta de los mismos dentro de la empresa limita muchos de los procesos de recursos humanos.

Los perfiles también inciden en los procesos de capacitación del personal; cuando se contrata una persona o bien cuando se tiene un empleado como parte de la empresa por algunos años, se debe evaluar los conocimientos técnicos o habilidades que posean y reforzar los que sean necesarios. Al no conocer qué debería hacer, cuáles serían sus responsabilidades o cuáles estudios debería poseer, no se puede potenciar el personal ni adecuarlo a las necesidades de la compañía.

3.1.4. Capacitación y desarrollo del personal

Al realizarse las encuestas y entrevistas a las distintas jefaturas de la empresa, se les cuestiono si hay procesos de capacitación establecidos, al respecto se nos indicó que existen dos etapas de capacitación:

- Capacitación inicial: historia de la empresa, horario, aspectos generales.
- Capacitación en el puesto: funciones y procesos del puesto sobre la marcha.

La capacitación inicial es impartida por la encargada de recursos humanos, abarca una breve descripción de la empresa y la manera en que esta opera. Sin embargo, la capacitación inicial de un colaborador es su primera impresión de la compañía y de su estructura, por lo que es importante que esta sea brindada de una manera clara y concisa destacando aspectos de importancia en la empresa.

Al respecto de la capacitación en el puesto, se reduda en la inexistencia de perfiles de puestos, por lo que resulta más complicado para cada jefatura o usuario experto que dará el proceso de capacitación saber con exactitud los

procesos que deberían ser explicados, así como las funciones que debería enseñársele.

Asimismo, no existe un programa de capacitación constante de los empleados, en gran medida porque no se saben las necesidades de capacitación existentes. Los programas permiten a la empresa y a sus colaboradores aprender nuevos procesos o formas de realizar sus procesos y funciones, así como repasar y reforzar los que ya han sido interiorizados. Representan una oportunidad para la compañía de estandarizar los conocimientos y los procesos al lograr que sus colaboradores posean una preparación técnica y de habilidades similares.

Los procesos de capacitación más recurrentes dentro de la empresa son los relativos a las nuevas líneas de productos o servicios que se vayan a ofrecer. Sería importante que los mismos conlleven una estructura adecuada y un manual o material escrito que permita la posterior consulta, o bien sean enviados de forma digital o almacenada en algún servidor compartido.

Finalmente, los procesos de capacitación dentro de una empresa deben ser orientados hacia los objetivos de la misma. Por lo que la empresa podría potenciar al personal o si desea desarrollar algún proyecto, impulsar programas de capacitación acordes con los objetivos y buscando la mejora continua de sus procesos.

3.1.5. Evaluación del desempeño

Actualmente, la empresa en estudio no cuenta con ningún tipo de evaluación para medir el desempeño del personal, lo más cercano es la revisión de metas de ventas la cual aplica solamente para vendedores y mensajeros. Además se está implementando por recursos humanos una herramienta para evaluar la atención del cliente por medio de llamadas telefónicas. Lo anterior calificando: saludo, trato al cliente, vocabulario adecuado, tiempo en espera, despedida y solución de problema.

Lo anterior se ha generado en primera instancia, por la falta de manuales de procedimientos y confusión de roles. Esto implica que las personas no tienen por escrito el paso a paso que deben seguir en las distintas actividades, lo que dificulta a la administración y jefes medir que las labores se estén llevando a cabo de la manera correcta.

Asimismo, la empresa no cuenta con métricas o estadísticas de las actividades que se realizan más allá de las ventas. Por ende, se carece de datos históricos que permitan analizar variaciones a lo largo de varios periodos.

Como plantea Chiavenato acerca de la evaluación de personal, “Es un medio que permite localizar problemas” (Chiavenato, 2005: 357). Al carecer de evaluaciones la compañía se está exponiendo a riesgos como lo son:

- Tiempos ociosos: si no se tiene un control del desempeño de los colaboradores, estos pueden estar subutilizando el tiempo. Además no se pueden crear estándares para medir en el futuro a nuevos empleados.
- Fallas en los procesos: en la medida que no se tenga un procedimiento establecido para cada actividad, el riesgo de que se cometan errores tanto humanos como de sistemas es mayor, ya que no se puede controlar los resultados obtenidos.
- Insatisfacción de los clientes: si no se evalúa, por ejemplo, el servicio al cliente se puede generar descontento por parte de los usuarios, que se verá reflejado en la disminución de su nivel de compras o preferencia hacia la empresa.

Estos riesgos pueden ser minimizados al aplicar evaluaciones que den a conocer oportunidades de mejora y, de este modo, poder aplicar planes de acción a las mismas.

Si se implementaran las evaluaciones de desempeño, se podría estudiar aspectos como la cultura organizacional, la motivación, compromiso con la

empresa, entre otros aspectos relevantes más allá del estudio numérico y tomando en cuenta aspectos psicológicos que, a pesar de no ser medibles sí influyen de manera importante en el desempeño de los colaboradores.

Estas mediciones ayudarían a tomar decisiones con bases más sólidas que las actuales, en temas como:

- Promociones (ascensos): actualmente las promociones que realiza la compañía se basan en la percepción de las jefaturas, método que puede ser subjetivo. Con evaluaciones del desempeño se tendría por escrito pruebas o razones para merecer o no merecer la promoción.
- Capacitaciones: en la empresa no se brindan capacitaciones más allá del área de ventas, por lo que con este instrumento se podrían mejorar aspectos y habilidades en los colaboradores a nivel de toda la empresa en distintas áreas y, con esto, iniciar programas para las personas que así lo requieran.
- Incentivos: como se mencionó anteriormente, los resultados de las evaluaciones serán la base para incentivos tanto monetarios como no monetarios.
- Mejorar relaciones interpersonales: las evaluaciones se pueden aplicar también a las jefaturas, pidiendo a los subordinados que den su retroalimentación. De este modo la compañía se puede dar cuenta de la labor que están realizando sus líderes.

La herramienta implementada por la empresa en el presente año (2016) se encarga del monitoreo y evaluación de las llamadas que realizan los empleados mediante teléfonos empresariales (ya sea de atención al cliente o entre compañeros de trabajo).

El método de evaluación fue implementado por la encargada de recursos humanos y se realiza de la siguiente manera:

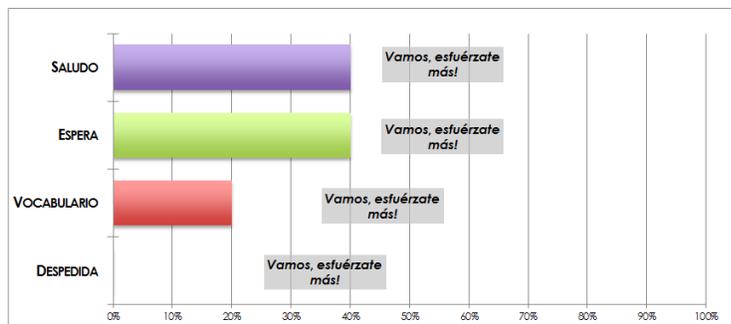
- 1- Se escucha quincenalmente cada llamada contestada o realizada por los empleados de la empresa.

- 2- En el archivo correspondiente se anotan comentarios, palabras no permitidas, frases inapropiadas o algún detalle positivo de la llamada.
- 3- Mediante los cuatro rubros existentes para la evaluación se determina la calificación, los cuales se denominan como: Saludo, Espera, Vocabulario, Despedida
- 4- La calificación va de la siguiente manera: -1 (menor puntaje, se refleja con una “X”), 0(puntaje intermedio, se refleja con “!”) y 1(mayor puntaje, se refleja con “✓”).
- 5- Automáticamente se genera un gráfico con los resultados del empleado

A continuación se adjunta un ejemplo de la evaluación de llamadas telefónicas:

Imagen No. 14 Ejemplo de monitoreo de llamadas

NOMBRE DEL COLABORADOR: Ana
 FECHA: 30 de Marzo del 2016



	Saludo	Espera	Vocabulario	Despedida	Comentarios
1	✓	✓	✗	✗	mi amigo, regalas número - despedida: pura vida mi amigo - hace un excelente trabajo
2	✓	✓	✓	✗	regáleme un segundo - falta decir cosas como: "claro con mucho gusto"
3	!	!	!	!	
4	!	!	!	!	
5	!	!	!	!	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa en estudio

Una vez consolidada la información la encargada de recursos humanos se encarga de dar retroalimentación a cada empleado evaluado, de forma que puedan mejorar y corregir sus errores.

Para finalizar, es importante mencionar que en el momento de elegir los instrumentos de evaluación se tiene que tomar en cuenta los distintos niveles de

la organización, ya que no será lo mismo evaluar a un mensajero que a un auxiliar contable.

3.1.6. Registro y control del personal

Un aspecto de la organización en estudio que refleja la sencillez de la estructura administrativa es la falta de registros y control de los empleados conforme a los objetivos institucionales. Limitarse únicamente a estándares de ventas perjudica los controles del personal, los expedientes de los colaboradores son la única fuente de información que la gerencia maneja. Se incumplen aquellas normas y reglas básicas de supervisión para una verdadera regulación laboral, además de establecer las dimensiones de un comportamiento organizacional. Pese a que los supervisores velan porque todo se haga de acuerdo a lo que la gerencia exige, lo real es que no se cuenta con un plan de información y control, que mida tareas, roles, objetivos, responsabilidades y autoridad.

Por ser la remuneración económica uno de los principales intereses del trabajador, y el nivel de ventas el objetivo empresarial, se ha dejado de lado la comunicación efectiva, y el supervisor es el único que observa, escucha y sanciona. Por lo anterior, el registro y control del personal no se lleva a cabo de manera eficiente en contraposición a lo que el control exige, así definido *por Nestrow (2007) como* “El control empieza siempre con la fijación de algunos estándares, que son expectativas anticipadas de algo (por ejemplo, calidad de las materias primas recibidas” (p.368).

Esta empresa no aplica los procesos de registro y control del personal con apego a lo que debe ser. Todo se circunscribe a un correo electrónico, medio por el cual se comunican las decisiones, contrario a una medición real de la eficiencia laboral, de las actividades que se efectúan y de los resultados obtenidos.

El departamento de recursos humanos lleva expedientes de cada trabajador con los ingresos y salidas de éste, los reconocimientos que pudiera haber recibido o sanciones sufridas. La medición de una eficiencia y eficacia laboral que se ajuste al trabajo diario no se da. Lo primordial es registrar los ascensos y traslados que se producen y el nivel de ventas alcanzadas, situación que ignora el procedimiento básico de registro y control, favorece la descoordinación con las metas fijadas. No son básicos los estándares de desempeño ni la comparación o cotejo de resultados y objetivos. La aplicación de medidas correctivas son elementos a criterio exclusivo del supervisor.

Las habilidades, conocimientos y capacidades del trabajador no se miden con la regularidad y rigurosidad que amerita. La ausencia de un perfil de puestos que concrete lo que el negocio requiere, limita, asimismo, la iniciativa del trabajador para externar sus opiniones acerca del trabajo, en temas como reclutamiento, capacitación y motivación.

Por lo tanto, según lo cita Mondy:

“Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúa a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación” (Mondy, 2010:94).

En efecto, esta empresa desatiende el concepto de evaluación del desempeño de funciones, sumado al hecho de que carece de planes de capacitación, y el registro y control del personal se aboca a elección, selección, reclutamiento e inducción del empleado hacia sus responsabilidades.

Salvo casos muy calificados, se convoca a reunión del personal, lo cual no es frecuente en virtud de que todo el interés gerencial descansa en las ventas efectuadas. A este departamento se le dedica todo el tiempo necesario, se

establecen los debidos estándares de producción, se aplican los controles necesarios y se le dota de la información y material didáctico.

La falta de comunicación entre los niveles superiores de una empresa y los trabajadores evidencia un problema de liderazgo institucional. Los supervisores o encargados al no contar muchas veces con verdadero poder de decisión ante conflictos de gran importancia, trasladan su preocupación y reporte a la gerencia. No se da el contacto con la cúpula de la empresa, que se refleja en el nivel de desmotivación entre los trabajadores, algunos optan por abandonar la firma. De la misma manera se traduce en la falta de compromiso con los objetivos institucionales, muchas veces por desconocimiento de dichas metas y que pocas veces se transmiten.

Predomina la desconfianza en las directrices que el supervisor expresa, el trabajador no se comunica con miembros de órganos superiores que bien podrían desempeñar su papel de líderes, por lo que “Los líderes desempeñan el rol de representante cuando actúan en nombre de la organización o al departamento en actividades legales, sociales, ceremoniales o simbólicas. Los gerentes de alto nivel, por lo general, son considerados representantes de su organización”. (Achua y Lussier, 2011:10).

Esa falta de liderazgo de la alta gerencia produce descontrol en temas como calidad, tiempo para cada tarea, necesidad de algunos materiales y equipo, entre otros aspectos, lo cual produce confusión en el elemento humano que no tiene claras las verdaderas necesidades de la empresa, por lo que no opinan acerca de las funciones ni participan en la toma de decisiones. Por esta razón, el empleado no se siente comprometido con las metas de la empresa, no se promueve un verdadero empoderamiento, según lo define Gitman y McDaniel:

“Dar a los empleados más autonomía y discreción para que puedan tomar sus propias decisiones, así como darles más control de los recursos que necesitan para poner en práctica esas decisiones” (Gitman y McDaniel, 2007: 236).

Se denota en lo anterior que falla la puesta en marcha del tema del empoderamiento real de los colaboradores de la institución en todos los niveles de esta, reflejando escasa participación del empleado.

3.1.7. Motivación y remuneración

La definición de motivación según Chiavenato es “aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Chiavenato, 68). Dicho concepto teórico sí es conocido de algún modo por parte de las jefaturas, sin embargo, no se ve reflejado claramente en la actualidad de la compañía, ya que una parte de los entrevistados tiene la impresión que la motivación se puede lograr solamente con incentivos económicos, y al no contar la compañía con las posibilidades financieras para hacerlos, creen que la motivación no se puede conseguir.

La motivación actualmente es mayor en los empleados de más antigüedad en la empresa, en donde el sentido de pertenencia es tal que se sienten como parte de la familia. Esta situación se puede explotar, intentando que estas personas transmitan este sentir a los demás colaboradores.

Por otra parte, se pudo notar cómo la empresa ha realizado esfuerzos para promover actividades que motiven e integren al personal, por ejemplo: actividades de equipo, desayunos o almuerzos compartidos, entre otras. Sin embargo, estas propuestas no se han llevado a cabo o se quedan en las primeras etapas de planeamiento. Este es un punto a trabajar, en el cual se debe llegar a una propuesta que sea factible y, sobre todo, que esté acorde a las posibilidades económicas de la empresa.

La escasez de motivación en el personal no se puede cuantificar, ya que la compañía no posee ningún instrumento para ello, de tal forma que se basan en

percepciones personales para determinar la motivación de sus equipos y, con esto, en la medida de lo posible, incentivarlos.

Las distintas áreas tienen la idea de que el departamento de recursos humanos velaba por la motivación del personal y este a su vez comentó que no se realiza ninguna actividad formal para este fin. Es decir; no existe la coordinación entre las áreas en temas de motivación, cada área se las ingenia para mantener en la medida de lo posible a sus equipos motivados, sin embargo; no son esfuerzos en conjunto o estructurados, sino acciones y planes concretos que puedan hacer que los empleados se sientan más a gusto en su lugar de trabajo.

Dentro de lo que la empresa considera beneficios, se encuentran algunos que en realidad no se podrían catalogar así, como por ejemplo; el reconocimiento económico por viajar a un lugar más lejano, esto en realidad serían viáticos. Esta situación, en cuanto a los beneficios que ofrecen, se torna una debilidad al retener el talento humano en la compañía, ya que actualmente las empresas se preocupan por ofrecer paquetes de beneficios a sus empleados, lo cual es una ventaja que pueden tener otros oferentes de empleo frente a la organización en estudio.

Algo que se nota claramente es que los esfuerzos de motivación van dirigidos en su mayoría al área de ventas, dejando de lado las demás áreas funcionales de la compañía y descuidando a los demás departamentos que también es vital que se encuentren motivados.

Si bien la compañía no tiene la estructura financiera para lograr implementar un plan de incentivos demasiado costoso, se puede trabajar en pequeños beneficios cuya inversión no sea elevada, en pro de que se consiga el objetivo buscado, el cual es motivar y lograr a largo plazo la disminución en la rotación de personal, aumento de la productividad y un mejor ambiente laboral.

En cuanto a la parte de la remuneración, datos numéricos de salarios o incentivos no fueron otorgados, sin embargo; sí se menciona que algunas

personas reciben un “recargo administrativo” que es una especie de incentivo otorgado por razones totalmente subjetivas y que forma parte del salario y como tal está sujeto a todas las deducciones de ley. Este incentivo puede respaldarse con evaluaciones de desempeño en un futuro y, de este modo, poder justificarlo. Las comisiones son parte de la remuneración y se calculan de acuerdo a metas establecidas a cada vendedor de acuerdo a la sucursal en la que labore, ya que no se puede exigir un mismo nivel de ventas en una sucursal pequeña que en una de mayor tamaño.

Por otra parte, durante las entrevistas se mencionó que los salarios de la empresa son competitivos, lo cual es un poco subjetivo, ya que no cuentan con un estudio que les muestre los salarios del mercado en esta industria para poder hacer la comparación y hacer esta afirmación.

Con referencia a la legislación laboral vigente, los salarios cumplen el mínimo por ley y se realizan los aumentos que el gobierno determina para el sector privado. Si existiera la posibilidad económica se hace un aumento un poco mayor. Cabe destacar que este tema va de la mano de acuerdo al rendimiento y su medición, actualmente la empresa, al no tener mecanismos que ayuden a cuantificar, estos aspectos dificultan el proceso, por el contrario, si se logra medirlo se pueden definir porcentajes de aumento salarial de acuerdo a los resultados de las evaluaciones anuales. Esto resultaría un factor motivante para que los colaboradores se preocupen por obtener una buena calificación.

Es importante mencionar que no existe una política salarial definida y por escrito, el cual es un punto de mejora para la compañía, ya que esta permitiría orientar las acciones a realizar en este tema, como salarios de admisión, reajustes salariales, reajustes por méritos, entre otros.

Para finalizar es importante destacar que la compañía en ocasiones otorga un bono a inicios de año como agradecimiento por la buena labor y por consiguiente buenos resultados de la compañía, el mismo no se entrega todos

los años y no depende en lo absoluto del rendimiento. En cuanto al pago de horas extras es poco común y se realiza como última opción.

3.1.8. Calidad de vida en el trabajo

La empresa realiza esfuerzos para mejorar la calidad de vida en el trabajo, en procura del bienestar y comodidad del empleado. El ambiente se beneficia en que es un espacio bonito, limpio y cómodo, pero no se dan oportunidades al empleado de dar criterios o presentar iniciativas individuales.

El tema de la comunicación también presenta muchas debilidades e inconsistencias, existen pocos canales de diálogo directos gerencia-colaborador, toda directriz o comunicado gerencial se realiza mediante el correo electrónico, no personalizado, esto dificulta las relaciones con los colaboradores. Por lo tanto, no existe la confianza necesaria que facilite una mejor calidad de vida del trabajador, el entretenimiento en horas específicas no se presenta, actividades como cumpleaños se llevan a cabo por iniciativa y financiamiento del empleado. La administración no contempla este tipo de planes de calidad de vida en el trabajo dentro de sus metas.

Se advierte que es un espacio para laborar, donde la diversión queda en un segundo plano, por lo tanto es poco ameno. No obstante hay que recordar que según lo cita Newstrom: "Lugar de trabajo divertido. Unidad de trabajo en la que tanto los empleados como la organización se benefician de la inclusión de actividades lúdicas y llenas de buen humor". (Newstrom, 2007: 39).

La compañía en estudio presenta una estructura sencilla propia de una empresa pequeña y familiar, la calidad de vida laboral asimismo es simple. Los supervisores, por su parte, fiscalizan el trabajo, contactan con sus superiores para reportar asuntos laborales y recibir nuevas instrucciones. Este supervisor comunica al colaborador solo lo que necesita saber. La comunicación directa no es una fortaleza de esta empresa. Por lo que, es importante mencionar que "En

una organización, la comunicación es también un factor esencial, permite mantener unidas las distintas partes que conforman la misma”. (Dolan, Martín y Soto, 2004: 60).

La empresa no tiene claro el concepto de calidad de vida en el trabajo, considera que es dotar de espacios y equipos bonitos, seguros y cómodos, pero calidad de vida en el trabajo es un concepto más amplio, el supervisor únicamente cuida de que todo se realice de la mejor manera.

Calidad de vida en el trabajo incluye la creación de expectativas en el personal, expectativas globales, cambios y ajustes, el contexto económico de la organización, la información fluida, los medios tecnológicos, los aspectos legales y las directrices institucionales que le ofrezcan a los colaboradores una confianza plena y la estabilidad laboral que buscan.

Se entiende por calidad de vida la “Idea según la cual el trabajo puede ser psicológicamente reconfortante, además de ser productivo en el aspecto material, para la persona que lo realiza”. (Newstrom, 2007: 29). Por lo que la satisfacción en el ambiente laboral es de suma importancia, ya que esto repercute en la productividad de los colaboradores.

Por otro lado, aspectos como la salud ocupacional se aplican si el empleado se queja de algo. En concreto, se han dejado de lado los diferentes programas de motivación, no se da el pago de bonificaciones en el cumplimiento de los deberes, no existen remuneraciones no económicas y una verdadera plataforma de motivación.

Las acciones se dirigen a mejorar la ergonomía de la institución, es prioritaria la limpieza, el mantenimiento del equipo de trabajo según quejas del personal, el uso de mobiliario cómodo y una iluminación del plantel, por encima de un mecanismo integral que le brinde al colaborador la calidad de vida laboral que espera.

El uso de la tecnología es importante, como lo recomienda Newstrom “Pero no deje que el correo electrónico sustituya a las comunicaciones cara a cara, ¡en especial si la persona a la que le escribe trabaja cerca de usted!” (Newstrom, 2007: 255).

3.2. Establecimiento de necesidades y problemas a analizar mediante los procesos de investigación

Mediante la investigación realizada en la empresa se ha determinado que no poseen perfiles de puestos definidos, lo cual no permite tener establecidas las habilidades y requisitos con los que deben contar los candidatos en el momento de un proceso de reclutamiento. Debido a lo anterior, es necesaria la creación de los perfiles de puesto para 22 posiciones en la organización, los cuales cubran tanto la sede central como las sucursales.

Con base en el punto anterior, por medio del análisis realizado se han identificado deficiencias en cuanto a la forma de cómo se entrenan y capacitan a los empleados en la empresa. Esto debido a la falta de organización de las funciones de cada empleado, así como políticas y procedimientos establecidos de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Por otro lado, existe una necesidad de control y medición en el desempeño de los colaboradores, ya que no se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Sus labores son realizadas y confiadas por los jefes y compañeros sin orden alguno. Los jefes realizan su trabajo y no conocen si su empleado realiza sus tareas adecuadamente en tiempos efectivos; al igual que se desconoce el mejoramiento del desempeño y la productividad de cada empleado a lo largo del tiempo.

Finalmente, se constató la necesidad de implementar un programa de motivación del personal. Al realizarse las distintas visitas, entrevistas, observaciones y demás, se identifica una constante desmotivación en los

colaboradores que impacta en su rendimiento general, la manera en que se desenvuelven con los clientes internos y externos y la imagen que proyecta la empresa.

3.3. Diseño de los instrumentos a utilizar

Como parte de nuestra metodología de investigación se utilizarán los instrumentos mencionados en un inicio del trabajo de investigación: encuestas, entrevistas, observaciones y grupo focal.

Encuestas

La encuesta se aplicó al personal administrativo y operativo de la sede central de la empresa en estudio. Se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiene de laborar para esta empresa?
2. ¿Cómo lo contrataron, cual fue el proceso de reclutamiento?
3. ¿Considera usted que su periodo de capacitación fue el mejor?
4. ¿Se siente usted a gusto en la empresa?
5. ¿Está conforme con su puesto o tiene otras aspiraciones?
6. ¿Siente usted que en la empresa tiene oportunidades de crecimiento laboral y profesional?
7. Si pudiera describir con una palabra a la empresa, ¿cuál sería?
8. Relacione el ambiente de la empresa con alguna fabula o serie de televisión que conozca.
9. ¿Qué aspectos mejoraría en su puesto de trabajo?
10. ¿Qué beneficios le otorga la compañía?
11. Respecto a otros tipos de beneficios que ha escuchado de otras empresas, ¿cuáles consideraría se deben desarrollar en la empresa familiar automotriz?
12. ¿Está conforme con la remuneración que recibe?

13. Si pudiera cambiar algo de la compañía, ¿qué cambiaría?
14. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?
15. ¿Por qué razón ha decidido usted permanecer en esta empresa?
16. ¿Qué aspectos le molestan del ambiente laboral de la empresa?
17. ¿Cuál considera usted es el objetivo de la empresa?
18. ¿Cómo considera usted a la empresa en relación a la competencia?
19. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
20. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
21. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

Entrevistas

Dentro del proceso de investigación en la empresa se realizó una entrevista a las distintas jefaturas de Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, Mantenimiento y Tecnologías de Información al igual que al Gerente General de la empresa; dicha entrevista incluyó apartados como motivación, satisfacción laboral, contratación y capacitación; todo esto con el fin de indagar la situación de la empresa.

Para la evaluación del desempeño se hicieron preguntas claves, la cuales se observan a continuación:

- ¿La empresa cuenta con alguna descripción de los puestos existentes o de sus funciones?
- ¿Se realiza algún tipo de capacitación de la empresa en general, de su estructura, historia y reglamentos existentes?
- ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los empleados para medir la capacitación, desempeño y conocimientos de los mismos?

En cuanto al proceso de capacitación del personal, se tomaron en cuenta preguntas con el objetivo de diagnosticar los procesos de entrenamiento del personal:

- Cuando ingresa un empleado nuevo, ¿quién realiza los procesos de capacitación? ¿es la jefatura o algún empleado experimentado?
- ¿Existe algún proceso o procedimiento establecido para realizar la capacitación? ¿Existen diversas etapas o pasos?
- ¿Se realiza algún tipo de capacitación de la empresa en general, de aspectos como estructura, historia, reglamentos, uniforme, etc.?
- ¿Qué tipo de temas incluye la capacitación del puesto en sí? ¿Se cuenta con alguna descripción de puestos o funciones para asegurar la capacitación correcta? ¿Las capacitaciones son prácticas o teóricas?
- ¿Se impulsa la capacitación constante de los empleados cuyos puestos lo requieran? ¿Se realizan actualizaciones periódicas en aspectos como nuevos productos o servicios, nuevas técnicas, tecnologías, etc.?

Para la recolección de la información necesaria para elaborar los perfiles de puesto se utilizó una entrevista, la cual fue aplicada a los colaboradores de la empresa. La misma incluía los siguientes apartados:

- Nombre del puesto
- Superior inmediato
- Función principal
- Colaboradores inmediatos
- Principales funciones
- Experiencia requerida
- Competencias requeridas, divididas en formación académica, otros conocimientos, habilidades y comportamientos (valores)

El formulario aplicado a los colaboradores fue el siguiente:

Cuadro No. 4 Cuestionario utilizado para la elaboración de Perfiles

Nombre del puesto
Superior inmediato
Función principal
Colaboradores inmediatos
Principales funciones
Experiencia requerida
Competencias requeridas
*Formación académica
*Otros conocimientos
*Habilidades

Fuente: Elaboración propia

Entrevista a encargada de Recursos Humanos acerca de los instrumentos a utilizar (reclutamiento, selección, capacitación y evaluación):

Se realizaron dos entrevistas para adecuar los instrumentos a las necesidades de la empresa. La entrevista fue realizada a la encargada de recursos humanos; la primera abarcó los temas de reclutamiento, selección y capacitación del personal, de modo que se adecuaran las propuestas a las verdaderas

necesidades de la organización. La segunda consistió en la adaptación y aplicabilidad de las evaluaciones del desempeño sugeridas.

Observación

Otro instrumento utilizado fue la observación, en donde se anotaron detalles generales de la empresa y de sus colaboradores; los cuales se muestran a continuación:

Cuadro No. 5 Formulario de observación Directa realizada

Observación Directa					
Observador a cargo	_____	# Personas en observación	_____		
Fecha	_____	Tiempo de observación (Mins):	_____		
Observacion #	_____				
Rubros / Departamento	Administrativo / Contable	Personal de Operaciones	Personal de Seguridad	Estructura Fisica	Comentarios Adicionales
1. Comportamiento					
2. Ambiente					
3. Presentación Personal					
4. Dominio de Labores a cargo					
5. Trato al cliente					
6. Respuesta a la observación					
Otro					
_____ Firma del Observador					

Fuente: Elaboración propia.

Grupo focal

Como parte de la búsqueda de cómo incrementar la motivación del personal se procede a investigar algunas formas de bajo presupuesto para presentar a la

administración como propuesta. Dentro de las mismas se les presentaron las siguientes para su elección:

Cuadro No. 6 Estrategias de motivación autorizadas por la administración

Estrategia	¿En qué consiste?
Comité de actividades sociales, culturales, etc.	Brindar la oportunidad a los empleados de formar comités y financiarlos para apoyar las actividades sociales, culturales, etc.
Grupos deportivos	Propiciar y patrocinar grupos de distintos deportes.
Actividades de formación de equipo	Actividades lúdicas, de integración, formación de equipos.
Día del cumpleaños libre	Los colaboradores tendrán el día de su cumpleaños libre sin afectar su salario ni sus vacaciones disponibles.
Fiestas variadas por ocasiones especiales	Fiesta de navidad, del día del padre, de la madre, de la familia, etc.
Desayunos compartidos	Ofrecer un desayuno a los colaboradores una o 2 veces al mes.
Dar reconocimiento	Hacer una ceremonia de reconocimiento en donde se premie al mejor equipo de la empresa, recompensar económicamente al trabajador que haya tenido el mejor desempeño en el año, o hacerle saber a un trabajador que ha hecho un buen trabajo y felicitarlo por ello.
Ofrecer más días de vacaciones por antigüedad	Dar mayor número de vacaciones a los empleados basados en su antigüedad.
Día de vestido casual	Solo el mejor empleado de la semana o del mes puede usar ropa casual uno o más días del mes.
Decorar el área de trabajo	Competencias en fechas especiales, o de forma permanente. Personalizar espacios de trabajo.

Colocación en el vestíbulo de la empresa de las fotografías de los empleados más sobresalientes	Basado en antigüedad, métricas, objetivos, etc.
Sesiones de cine	Una o 2 veces a la semana en un espacio común.
Ofrecer opciones de teletrabajo	Si hay miembros de su equipo que son productivos en casa, considera ofrecerles trabajar a distancia.
Horario de trabajo flexible	Jornadas bajo rangos de horas sin horario general.
Boletín informativo	Periódico mensual en el que se informe a los trabajadores sobre las diferentes noticias y temas de interés en la empresa.
E-mail de actividades sociales	La creación de una lista de e-mail para que los trabajadores puedan compartir diferentes propuestas y organizar actividades de índole social es otra idea sin coste alguno que fomenta la formación de equipos y la integración de los empleados.

Fuente: Elaboración Propia.

De las opciones, se eligieron las siguientes para ser presentadas a un grupo de colaboradores para que discutieran cuáles serían más efectivas con los mismos:

4. Fiesta día de la madre, padre
5. Celebraciones de cumpleaños
6. Actividades de equipo
7. Comités deportivos
8. Desayunos compartidos
9. Reconocimientos con títulos o regalías

10. Vacaciones adicionales por antigüedad

11. Cumpleaños libre

El objetivo del grupo focal fue determinar las opciones más efectivas elegidas por un grupo de colaboradores de la empresa como parte del programa de motivación a aplicar dentro de la misma.

Se procede a desarrollar el siguiente cronograma que se utiliza el día del grupo focal:

Bienvenida

Presentación de moderadores y de los asistentes (10 minutos)

1. Presentación de las moderadoras para que estos se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas
2. Motivo de la reunión.
3. Presentación de los integrantes.
4. Explicación introductoria para la sesión de grupo
 - a. Se grabará la entrevista, siéntanse cómodos y eso ayudará a obtener buenas respuestas de ustedes.
 - b. Por favor que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.
 - c. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber
 - d. ¿Tienen alguna pregunta?

Actividad inicio (20 minutos)

- Dividir a los asistentes en 3 grupos de 3 y una pareja.
- Se les entrega a cada uno un paquete de marshmallows y de espagueti.
- Se les pide que construyan una estructura lo mas alta y estable posible.
- Se elige un ganador y se discute los comentarios que puedan tener al respecto del significado de la actividad.

Actividad introductoria (25 minutos)

- Dividir a los asistentes en 3 grupos de 3 y una pareja.
- Discusión por 10 minutos sobre qué significa motivación y qué factores hacen que una persona se sienta motivada. Se les entrega 5 papeles de colores a cada uno para que plasmen sus principales ideas.
- Exposición y discusión preliminar de las ideas.
- Cierre y explicación del concepto de motivación. Aclaración de dudas existentes.

Actividad discusión: El VS (40 minutos)

- Se entrega a cada participante 2 paletas con 2 colores o números. Se les presentan 2 opciones de incentivos o formas de motivación de las aprobadas por gerencia de las que deberán escoger una.
- Se elegirán 2 personas que hayan elegido distintas para que argumenten su elección.
- Se suman las opciones y se les presenta la tabla final como quedó con las sumatorias.
- Se les pregunta si les parece el dato final, conclusiones finales.

Agradecimiento (5 minutos)

Refrigerio Final (20 minutos)

3.4. Resultados de los procesos de investigación.

3.4.1. Resultados de las encuestas realizadas.

Los resultados se tabularon y se organizaron de acuerdo a las respuestas obtenidas por los empleados, en total se presentan 21 personas y su respuesta. Por motivos de confidencialidad no se señala el nombre de cada uno, sino que se decide poner el número de candidato.

Algunos cuadros incluyen la nomenclatura NR esto quiere decir que el candidato encuestado no respondió.

Cuadro No. 7 Respuesta: Tiempo tiene de laborar para la empresa

Tiempo de laborar en OCA			
Número de candidato	Años	Meses	Días
1	6	6	
2	1	1	
3	1	8	
4	15		
5	8		
6	0	3	
7	4		
8	8		
9	0	4	
10	0	4	
11	0	6	
12	14		
13	7		
14	5	3	
15	2	5	
16	12		
17	14		
18	1	8	
19	1		
20	16		
21	0	0	4

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 8 Respuesta: ¿Cómo lo contrataron? ¿Cual fue el proceso de reclutamiento?

¿Cómo lo contrataron? ¿Cuál fue el proceso de reclutamiento?		
Número de candidato	Respuesta 1	Respuesta 2
1	Por conocidos.	Estaba estudiando para cableado de redes, ocupaban a alguien y lo contrataron.
2	Mando el curriculum via web.	Entro como cajera y la entrevistaron.
3	Busco por internet.	Lo entrevistaron
4	No hubo proceso.	NR
5	Entrevista	NR
6	Entrevista con Diana	Le hicieron una prueba
7	Dejo el curriculum en la empresa	NR
8	Por conocidos.	NR
9	Dejo el curriculum en la empresa	Lo entrevistaron
10	Por conocidos.	Lo entrevistaron
11	NR	Lo entrevistaron
12	Por conocidos.	No lo entrevistaron
13	Llego a hacer un camaron	NR
14	Entro a hacer la practica profesional	No lo entrevistaron
15	Por conocidos.	NR
16	Por servicios profesionales	NR
17	Fue a la empresa a pedir trabajo	NR
18	NR	Hizo 3 entrevistas
19	Por conocidos.	NR
20	Entro a cubrir una incapacidad	NR
21	Por conocidos.	NR

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 9 Respuesta: ¿Considera usted que su periodo de capacitación fue el mejor?

¿Su periodo de capacitación cree que fue el mejor?		
Número de candidato	Respuesta	
1	No	NR
2	Si	Le enseñaron 2 semanas
3	No	No hubo
4	No	NR
5	No	No hubo
6	Si	NR
7	No	NR
8	No	Aprendizaje empirico
9	Si	Lo ayudo el administrador
10	No	No hubo
11	No	NR
12	No	NR
13	No	NR
14	No	NR
15	No	No hubo
16	No	NR
17	No	NR
18	No	NR
19	Si	Una compañera le ayudo
20	No	NR
21	No	NR

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 10 Respuesta: ¿Se siente usted a gusto en la empresa?

¿Se siente usted a gusto en la empresa?	
Número de candidato	Respuesta
1	Mas o Menos
2	Si
3	Depende de los cambios
4	Si
5	Si
6	Si
7	Mas o Menos
8	Si
9	Si
10	Si
11	Si
12	Si
13	Si
14	Si
15	Si
16	No
17	Mas o Menos
18	Si
19	Si
20	Si
21	Si

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 11 Respuesta: ¿Está conforme con su puesto o tiene otras aspiraciones?

¿Esta conforme con su puesto o tiene otras aspiraciones?	
Número de candidato	Respuesta
1	Otras aspiraciones
2	Esta conforme
3	Otras aspiraciones
4	Esta conforme
5	Esta conforme
6	Esta conforme
7	No
8	Otras aspiraciones
9	Esta conforme
10	Otras aspiraciones
11	Esta conforme
12	NR
13	Esta conforme
14	Esta conforme
15	Esta conforme
16	Esta conforme
17	Esta conforme
18	Otras aspiraciones
19	Otras aspiraciones
20	Esta conforme
21	Esta conforme

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 12 Respuesta: ¿Siente usted que en la empresa tiene oportunidades de crecimiento laboral y profesional?

¿Siente usted que la empresa tiene oportunidades de crecimiento laboral y profesional?	
Número de candidato	Respuesta
1	No
2	Si
3	Si
4	No
5	No
6	Si
7	Si
8	Si
9	Si
10	Si
11	Si
12	No
13	No
14	No
15	No
16	No
17	No
18	Si
19	No
20	Si
21	No sabe

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 13 Respuesta: Si pudiera describir con una palabra a la empresa, ¿cuál sería?

Si pudiera usted describir con una palabra a OCA, ¿Cuál sería?	
Número de candidato	Respuesta
1	Venta
2	Perseverancia
3	Repuestos
4	Familia/Hogar
5	Crecimiento
6	Calidad
7	Reestructuracion
8	Familia/Hogar
9	Conformidad
10	Honda
11	Repuestos
12	Familia/Hogar
13	Mantenido
14	Familia/Hogar
15	Familia/Hogar
16	Desorden
17	Carlos
18	Familia/Hogar
19	Zapote
20	Familia/Hogar
21	Eficiencia

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 14 Respuesta: Relacione el ambiente de la empresa con alguna fabula o serie de televisión que conozca.

Relacione el ambiente de la empresa con alguna fabulao serie de television que conozca	
Número de candidato	Respuesta
1	NR
2	NR
3	NR
4	Los 3 chiflados
5	Big Brother
6	Los 3 chiflados
7	El chavo del 8
8	El chavo del 8
9	Los simpson
10	Padre de familia
11	Rapidos y furiosos
12	NR
13	NR
14	Los picapiedra
15	Dr. House
16	Los 3 chiflados
17	Beverly Ricos
18	Combate
19	Duro de Matar
20	NR
21	NR

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 15 Respuesta: ¿Qué aspectos mejoraría en su puesto de trabajo?

¿Qué aspectos mejoraría en su puesto de trabajo?	
Número de candidato	Respuesta
1	Poder planificar las cosas y manejar los proyectos
2	Tener diferentes tecnicas para llegar a un solo objetivo
3	Nada
4	Nada
5	Nada
6	Algo mas de oportunidad
7	Mas estructurado
8	Mas acercamiento del personal en las tiendas
9	Nada
10	Mas orden/Hacer mas inventarios
11	Mas responsable/Llevarse mejor con los compañeros
12	Mejor capacitacion
13	Nada
14	Simplificar procesos
15	Capacitacion/Herramientas para trabajar
16	Mayor control orden y equidad
17	El espacio fisico
18	La coordinacion/La comunicación
19	El sobrecargo/Que la dejen de molestar
20	Implementar procedimientos por escrito
21	No trabajar los sabados

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 16 Respuesta: ¿Qué beneficios le otorga la compañía?

¿Qué beneficios le otorga la compañía?	
Número de candidato	Respuesta
1	El tiempo de estudio
2	El tiempo de estudio
3	Ninguno
4	Confianza/Economia/Estabilidad
5	Tiempo/Permisos
6	Responsables en los pagos
7	Horario flexible/permisos
8	El tiempo de estudio
9	El tiempo de estudio/Capacitaciones
10	Horario/Trato de las personas/Permisos para estudiar/Capacitaciones
11	Permisos
12	Ninguno
13	Muchos personales
14	El tiempo de estudio
15	Permisos
16	Buen salario/Flexible
17	Salario a tiempo/Remuneracion con certeza/Estabilidad
18	Respaldo / Estabilidad
19	Ninguno
20	El tiempo de estudio/Flexibilidad
21	Realizacion personal/El trato

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 17 Respuesta: Respecto a otros tipos de beneficios que ha escuchado de otras empresas, ¿cuáles consideraría se deben desarrollar en la empresa familiar automotriz?

Respecto a otros tipos de beneficios que ha escuchado de otras empresas, ¿cuáles consideraría se deben desarrollar en la empresa familiar automotriz?	
Número de candidato	Respuesta
1	Atencion Medica/Horario mas flexible
2	Soda/Medico de la empresa
3	Almuerzo/Sabados Libres
4	Gastos medicos 80-20/Asociacion Solidarista/Capacitacion
5	Soda
6	Asociacion
7	Asociacion/Programa de incentivos
8	Asociacion/Medico de empresa/Convenios con lugares de entretenimiento
9	Le dan mas que en el antiguo trabajo
10	Asociacion/Ahorro escolar
11	Asociacion/Medico de empresa
12	Horario mas flexible
13	Medico de la empresa
14	Asociacion
15	Horario mas flexible
16	Asociacion solidarista/tiempo compensatorio/Flexibilidad de horario
17	Soda
18	Asociacion/Medico de empresa
19	Asociacion/Medico de empresa
20	Pantalones y zapatos como parte del uniforme
21	Asociacion

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 18 Respuesta: ¿Está conforme con la remuneración que recibe?

¿Esta conforme con la remuneracion	
Número de candidato	Respuesta
1	No
2	Si
3	No
4	No
5	N/A
6	Si
7	Si
8	Si
9	Si
10	No
11	Si
12	No
13	Si
14	Si
15	Si
16	Si
17	Si
18	Mas o menos
19	Mas o menos
20	Si
21	Si

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 19 Respuesta: Si pudiera cambiar algo de la compañía, ¿qué cambiaría?

¿Si pudiera cambiar algo de la compañía, que cambiaria?	
Número de candidato	Respuesta
1	La organización
2	La motivacion
3	No trabajar sabados/Que no haya tanta argolla/No hayan gastos innecesarios
4	La organización
5	Igualdad de condiciones
6	Nada
7	Le daria mejor uso al edificio/Pondria la tienda en un lugar mas accesible
8	Algunos puestos asociados a familiares de los dueños
9	Nada
10	No hay unidad entre operativo y administrativo
11	El trato hacia los empleados
12	Algunos empleados
13	Carácter del patron
14	Quitaria jefes-administradores que no estan capacitados
15	La organización/Centralizacion/Toma de decisiones
16	El sistema de compras/La estructura
17	El encargado de recursos humanos
18	La coordinacion del trasnporte
19	Que no fuera empresa familiar
20	La comunicación interna/Acoplar mejor los departamentos/Quitar rivalidad
21	El horario

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 20 Respuesta: ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	
Número de candidato	Respuesta
1	Si
2	Si
3	Si
4	Mas o menos
5	N/A
6	Si
7	Si
8	N/A
9	Si
10	Si
11	Si
12	Si
13	Si
14	Si
15	No
16	No
17	Si
18	No
19	Si
20	Si
21	Si

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 21 Respuesta: ¿Por qué razón ha decidido usted permanecer en esta empresa?

¿Por qué razón ha decidido usted permanecer en la empresa?	
Número de candidato	Respuesta
1	Le ha parecido bien
2	Esta difícil conseguir trabajo/Estabilidad/Buen trato recibido/Ambiente bonito
3	Le gusta/Le queda cerca de la casa y de la Universidad
4	Porque aprecia el dueño y es como la casa
5	Le queda cerca de la casa/Se siente bien/permisos concedidos
6	Puntuales/ Le gusta trabajar ahí
7	Porque esta difícil conseguir trabajo
8	Estabilidad
9	Gana bien/Lugar bonito/Buenas personas
10	Le gusta/Esta comodo/Se siente bien
11	Le gusta el trabajo/Le gusta la empresa
12	Le gusta el trabajo/Esta conforme
13	Le agrada
14	Le gusta el ambiente/Por los permisos de la Universidad
15	Le gusta/Cercanía de la casa
16	Por edad
17	Asunto familiar/Estabilidad
18	Le gusta el ambiente laboral
19	Adquiere experiencia
20	El amor a la empresa/Estabilidad/ES difícil crear una empresa
21	NR

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 22 Respuesta: ¿Qué aspectos le molestan del ambiente laboral de la empresa?

¿Qué aspectos le molestan del ambiente laboral de la empresa?	
Número de candidato	Respuesta
1	La desorganizacion/El desorden
2	Rigidez/Poco trato que hay
3	Gente que habla cosas indebidas/Dicen malas palabras/No separan el momento de vacilar
4	La presion excesiva y el manejo familiar
5	Desigualdad
6	La desigualdad
7	Que no hay estructura/No hay roles definidos de cada persona/No hay poder de decision/ Hay ambigüedad
8	Tramites burocraticos/Engorrosos/No hay definicion de puestos
9	Ninguno
10	No hay modales en los mensajeros/hay separacion
11	Ninguno
12	Exigencias/Funciones que tienen ciertas personas
13	Ninguno
14	Le otorgan funciones para cosas personales
15	Ambiente familiar/Autoritarismo
16	Estrés/Ambiente familiar
17	Unos compañeros
18	Mucha desigualdad
19	Que gritan y todo lo tiran/Se estresan y estresan a los demas
20	Ninguno
21	Los malos comentarios

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 23 Respuesta: ¿Cuál considera es el objetivo de la empresa?

En su opinion, ¿Cuál es el objetivo de la empresa?	
Número de candidato	Respuesta
1	Ser lider en venta de repuestos
2	Expandirse
3	Que la empresa no sea solo Honda
4	Mantener imagen y producir dinero
5	Vender y crecer
6	Crecer
7	Crecer
8	Establecerse como el mayor suplidor de la marca a largo plazo internacional
9	Crecer
10	Crecer / Vender mas / Comprarle menos a los proveedores de aca
11	Ser el numero uno en repuestos para Honda
12	Ser el numero uno
13	Crecer mas
14	Tener una mejor posicion en el mercado / Abarcar mas productos
15	Reorganizar las cosas y crecer
16	Aumentar las ventas
17	Superar las ventas
18	Quieren ser lider en la marca
19	Ganar mas mercado
20	Ser lider en venta de repuestos
21	Ser numero uno en venta de repuestos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 24 Respuesta: ¿Cómo considera usted a la empresa en relación a la competencia?

¿Cómo considera usted a la empresa en relacion con la competencia?	
Número de candidato	Respuesta
1	Reconocida
2	Bien
3	Se llevan similar con la competencia
4	Empatados
5	Esta bien
6	Buena
7	Esta bien posicionada en el segmento de mercado
8	Competencia directa como honda muy bien/ En precio hay escazes y falta de renovacion de lineas
9	Muy bueno
10	Hay precios mas caros en la empresa en estudio
11	Buena
12	Ya se "emparejaron" un poco
13	No tiene el conocimiento
14	Parecidos
15	Bien
16	NR
17	Esta bien
18	Bastante buena
19	Bastante buena
20	Bastante buena
21	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 25 Respuesta: ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?

¿Cuáles son las debilidades de la empresa?	
Número de candidato	Respuesta
1	La presencia
2	No tienen publicidad
3	NR
4	Falta de organización / Mal servicio al cliente / Mal manejo de inventarios
5	Precios / Calidad
6	Ninguna
7	Se ha quedado estancada en lo que ofrece a los clientes
8	La renovación de líneas / Falta de capacitación de vendedores
9	NR
10	Gastos innecesarios en contrataciones
11	NR
12	Falta de capacitación / Falta de compañerismo / Colaboración / Falta de prioridades
13	NR
14	Hay poca capacitación
15	Mal entrega de la logística-transporte / Se centraliza en una sola persona
16	La dirección de la empresa / las compras / el manejo del inventario / no hay proyección ni planificación/ el personal no tiene la preparación adecuada
17	No hay capacitación / difícil trato por baja escolaridad
18	La coordinación de puestos
19	Poca publicidad / Falta de administración equitativa
20	Costos fijos altos/Endeudamiento
21	NR

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 26 Respuesta: ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?	
Número de candidato	Respuesta
1	Gente colaboradora
2	Líder en Honda
3	Servicio al cliente/Vendedores capacitados
4	Imagen/Credibilidad en los bancos/Buenos contactos en el extranjero/Buena estructura de importación
5	La estructura e imagen de la empresa
6	El nombre / La imagen de la marca
7	Los precios competitivos / Vendedores con conocimiento
8	El personal / Calidad del producto
9	Manejo de varias marcas / Darle seguimiento al cliente
10	El servicio al cliente
11	Productos de calidad / Precio de accesible / Buen trabajo
12	Compromiso
13	El trato del patrono hacia uno
14	Compromiso de los empleados
15	Buen servicio al cliente
16	El prestigio / Esta posicionado / personas comprometidas
17	Muy posicionado
18	Hay gente con mucha capacidad, dispuesta a ayudar
19	Oportunidad a la gente / al ser familiar es acogedor
20	7 puntos de venta / Trayectoria con los proveedores / Crédito abierto/Posicionamiento en el mercado
21	El personal muy calificado

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 27 Respuesta: ¿Cuáles son los valores de la empresa?

¿Cuáles son los valores de la empresa?	
Número de candidato	Respuesta
1	Respeto - Solidaridad
2	Amistad - Comunicación - Solidaridad
3	Puntualidad - Respeto
4	Honradez - Humildad - Iniciativa - Proactividad
5	Lo humano
6	Responsabilidad - Honradez
7	Compañerismo - Respeto
8	Fidelidad - Apoyo al empleado
9	Respeto - Positivismo
10	Lealtad - Respeto
11	Respeto - Compañerismo
12	NR
13	Humildad - Respeto
14	Solidaridad - Compañerismo - Respeto
15	Compañerismo - Confianza
16	Honestidad - Compromiso - Estabilidad
17	Honestidad
18	Compañerismo - Responsabilidad
19	Compañerismo - Solidaridad
20	Honestidad - Respeto - Servicio al cliente
21	Eficiencia - Servicio al cliente - Rapidez

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Resultados de las entrevistas realizadas

Las entrevistas se realizaron personalmente a cada jefe de departamento, se desarrolló en un ambiente tranquilo y únicamente con el entrevistador correspondiente.

Las respuestas obtenidas según los temas tratados fueron las siguientes:

Cuadro No. 28 Respuestas: ¿La empresa cuenta con alguna descripción de los puestos existentes o de sus funciones?

✓ Gerente General	Ese ha sido un tema que varias personas han tratado de implementar, tienen la propuesta de manuales pero no se sabe en qué etapa se encuentre.
✓ Jefatura Recursos Humanos	No, actualmente no existen manuales de puestos.
✓ Jefatura Financiera	No existen manuales de puestos. Se explican las funciones según sea necesario.
✓ Jefatura Tecnologías de Información	Desconoce si existen manuales de puestos y si hubiera, están desactualizados.
✓ Jefatura de Operaciones	Se empezó a implementar un proceso pero desconoce en qué etapa está.

Cuadro No. 29 Respuestas: ¿Se realiza algún tipo de capacitación de la empresa en general, de su estructura, historia y reglamentos existentes?

✓ Gerente General	Recursos humanos lo hace, se les enseñan en los contratos.
✓ Jefatura Recursos Humanos	Existe una presentación pre-establecida con información general para colaboradores nuevos, información de la empresa.
✓ Jefatura Financiera	No existe capacitación, solo reglas a nivel interno como el uniforme y horarios.
✓ Jefatura Tecnologías de Información	Sí, la encargada de recursos humanos tiene una presentación introductoria donde presenta reglas, horarios, información general.
✓ Jefatura de Operaciones	Sí, de hecho se está actualizando continuamente. Se le entrega a los empleados un manual con las políticas de la empresa a cada colaborador (nuevo).

Cuadro No. 30 Respuestas: ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los empleados para medir la capacitación, desempeño y conocimientos de los mismos?

✓ Gerente General	No, no se realizan.
✓ Jefatura Recursos Humanos	No se realizan evaluaciones, solo si el gerente general solicita un caso en específico.
✓ Jefatura Financiera	No, no se han realizado.
✓ Jefatura Tecnologías de Información	No se realizan evaluaciones periódicas. Si alguien no está teniendo un buen desempeño el jefe es el encargado de reportar el inconveniente a recursos humanos.
✓ Jefatura de Operaciones	No, solamente se le pregunta al compañero que esté a la par el desempeño del colaborador.

Cuadro No. 31 Respuestas: ¿Cree que la empresa se preocupa por mantener a sus empleados motivados?

✓ Gerente General	No como lo quisiera, creo que he tratado que las personas encuentren en la empresa su motivación laboral. Las motivaciones materiales tienen poco resultado, mientras dure la plata está motivado, las necesidades crecen.
✓ Jefatura Recursos Humanos	Si, la empresa hace mucho por los empleados.
✓ Jefatura Financiera	Tratan de hacerlo pero a la vez hacen cosas que más bien desmotivan, la motivación no está bien canalizada.
✓ Jefatura Tecnologías de Información	La empresa si hace esfuerzos, es una relación muy de familia.

✓ Jefatura de Operaciones	Se quiere que la empresa sea como la familia, ha habido situaciones que no lo han permitido, no hay un control de si está o no motivada, no hay investigación.
----------------------------------	--

Cuadro No. 32 Respuestas: ¿Considera que sus colaboradores se encuentran motivados? ¿Por qué lo cree?

✓ Gerente General	Considero que la mayoría han entendido que este es un lugar de trabajo y ellos deben desarrollar sus funciones, tener supervisión baja.
✓ Jefatura Recursos Humanos	Existen 2 generaciones dentro de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> - 10 años o más: están motivados, sienten responsabilidad de la empresa, se siente Familiar. - Nuevos se identifican como una herramienta, como por el momento.
✓ Jefatura Financiera	El personal si está motivado, hay una bonita relación, de compartir, conversar, no imponer.
✓ Jefatura Tecnologías de Información	Si, aunque depende del trato de la jefatura. Es un trabajo tranquilo en donde si se les regaña se les explica el por qué.
✓ Jefatura de Operaciones	70 % están motivados, algunos se aíslan.

Cuadro No. 33 Respuestas: ¿Ofrecen algún tipo de beneficio a los empleados para que se mantengan motivados? ¿Cuáles?

✓ Gerente General	No ninguna material, y no material: el trato, la relación con ellos a un mismo nivel. Apoyar proyectos personales En el pasado si se tuvieron incentivos económico al menos una vez al año.
✓ Jefatura Recursos Humanos	Ventas por comisiones. Administrativo cosas informales, aspectos económicos los salarios son más altos, se les deja de lado. Los jefes tienen la iniciativa de vez en cuando, no se basa en desempeño.
✓ Jefatura Financiera	Flexibilidad de horario (negociaciones) tiempo cuando lo necesiten.
✓ Jefatura Tecnologías de Información	Se les paga Comisión por ventas. Permisos extras por estudios o cosas personales.
✓ Jefatura de Operaciones	Horario flexible. Reconocimiento de gasolina. Recargo administrativo. Comisión.

Cuadro No. 34 Respuestas: ¿Cuáles cree que son las principales razones para la desmotivación laboral?

✓ Gerente General	La rutina del trabajo, las aspiraciones de su vida, los problemas familiares, se les complica mantener un status económico, cuellos de botella, hay poco espacio para el crecimiento. Situaciones entre los compañeros de trabajo.
--------------------------	--

✓ Jefatura Recursos Humanos	<p>Área operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de metas claras. • Falta de control. • Falta de logros. • Cambios constantes. <p>Área administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta control. • Todo son responsables de todo y de nada. • Falta estructura de puestos.
✓ Jefatura Financiera	A nivel general del país, hay un problema/ asunto económico, no cuentan con los recursos, no hay presupuesto en la empresa.
✓ Jefatura Tecnologías de Información	<p>Trato de algunas jefaturas.</p> <p>Llamadas de atención sin explicación.</p> <p>Aspecto económico en ventas los puede motivar o desmotivar.</p>
✓ Jefatura de Operaciones	<p>Algunos cambios sin previo aviso o sin explicación.</p> <p>Comentarios de pasillo.</p>

Cuadro No. 35 Respuestas: ¿Trabaja la empresa constantemente en la motivación de todos sus colaboradores por igual? ¿Se hace algún tipo de diferenciación?

✓ Gerente General	<p>En realidad la parte que se trata de motivar es el área de ventas, económicamente.</p> <p>En la parte administrativa son pocas las actividades que se hacen, cierto acercamiento con los cumpleaños.</p>
--------------------------	---

✓ Jefatura Recursos Humanos	Todo el mundo se desentiende. Iniciativas son estrellas fugaces.
✓ Jefatura Financiera	La empresa trata de enfocarla más en el área de ventas, motivar más a los vendedores.
✓ Jefatura Tecnologías de Información	La motivación la maneja Recursos humanos. Jefaturas se encargan de motivar cada uno a su gente.
✓ Jefatura de Operaciones	En algunas ocasiones se han hechos arranques para trabajar en esto, pero se hace un intento y no se le da el seguimiento adecuado.

Con respecto a los resultados de las entrevistas en su primera etapa, enfocada en la determinación del análisis de puestos, fue realizar una reunión con la encargada de Recursos Humanos para determinar las posiciones a los que se les realizaría el perfil de puestos correspondiente. Se definieron los siguientes:

- Auxiliar contable 1
- Auxiliar contable 2
- Asistente de crédito y cobro
- Tesorera
- Contadora
- Cajera
- Encargada de proyectos
- Asistente de recursos humanos
- Asistente de mercadeo
- Misceláneo
- Encargado de TI
- Asistente de TI
- Asistente de mantenimiento
- Gerente de mantenimiento

- Encargado de tienda
- Encargado de transportes
- Encargado de bodega
- Asistente de bodega
- Vendedor
- Motorizado
- Vendedor de sucursal
- Agente de ventas

Una vez definido esto, se realizaron las entrevistas personalmente a cada uno de los colaboradores en esas posiciones, se ejecutaron en horas laborales y de manera verbal, mientras se anotaban las respuestas en el cuestionario en Excel.

Esta etapa constó de 22 entrevistas y se obtuvieron los resultados pertinentes, utilizados posteriormente como base para la elaboración de los perfiles de puestos.

Estos resultados fueron revisados por cada una de las jefaturas en una reunión aparte para corroborar que los datos otorgados por los colaboradores fueran reales y que no hiciera falta información.

3.4.3. Resultados de las observaciones realizadas

Las observaciones se realizaron en tres visitas con una duración de 15 minutos cada una, con el instrumento elaborado se hacían las anotaciones correspondientes. Previo a la aplicación del instrumento se les notificó a los empleados que se realizaría la observación con fines académicos. Dicho instrumento se le aplicó a un total de nueve personas en el área administrativa/contable, diez personas en el área de operaciones, tres en el personal de tecnologías de información y mantenimiento, y a toda la estructura física del edificio (sede central).

Resultados: Durante el período de observación se vio un ambiente laboral muy tranquilo, con actitud por parte de los empleados de amabilidad, la relación que existe entre ellos es muy cercana y se perciben buenas relaciones entre todos; más que todo por la cercanía entre mesas y lugares de trabajo. En el área administrativa/contable se refleja conocimiento y concentración por parte de los integrantes; cada uno cuenta con su propia estación y computadora de trabajo. Por otro lado, en el área de ventas se observa mucho movimiento tanto en atención al cliente como entre compañeros, por la comunicación que deben llevar con otras sucursales. El personal de transportes y mensajería está siempre atento al llamado que se les haga para la asignación de trabajo.

En su mayoría, se conocen por ser una empresa pequeña y por tener a personas que tienen muchos años de trabajar ahí (más de 5 años.)

En cuanto a infraestructura, el edificio cuenta con la iluminación necesaria para trabajar, con ventilación y espacios adecuados para reuniones. Existe una zona para atender a clientes mediante un mostrador largo y amplio con accesorios para automóvil disponibles para la vista de cualquier persona. También tienen a disposición baños para damas y caballeros con espacio suficiente para uso de alguna persona con condición de discapacidad de acceso; y también cuentan con su respectivo comedor, que cuenta con mesa, sillas, fregadero, refrigeradora y microondas.

Se ve un edificio ordenado y debidamente identificado, tiene su nombre por fuera en letras grandes. Un ejemplo de la organización de la empresa son los uniformes de cada empleado, que cuentan con los logos de las marcas de carros de los repuestos que tiene a disposición para su venta, esto específicamente en la camisa de cada persona, al igual que una cinta que se coloca alrededor del cuello con la palabra (“nombre de la empresa”) a lo largo de él, además de la identificación que se adjunta a la cinta de cada empleado con su debida fotografía laboral.

En general, no se percibe un claro conocimiento de funciones de cada persona, sin embargo se diferencia el trato entre compañeros de las distintas áreas, debido al nivel de estudios. En la sección de ventas/transportes se observó un trato informal y expresión verbal coloquial; forma distinta se identificó en la sección administrativa/contable, la cual se expresa con vocabulario técnico.

Los empleados no reflejan estar acostumbrados a tener visitas externas o a ser entrevistados/evaluados por otros, se puede deducir por la reacción que tuvieron con las observaciones. Hubo preguntas para saber el porqué de la observación y su fin; al igual que miradas de incertidumbre durante la visita.

3.4.4. Resultados del grupo focal realizado

Una vez realizado el grupo focal se denotó una actividad muy disfrutada por los colaboradores y muy productiva para los fines de este trabajo de investigación. Las actividades se detallan a continuación:

Actividad Inicio

Se procede a separar a los participantes en 3 grupos. La actividad cumple el objetivo de hacerlos entrar en un ambiente de confianza y de apertura con las moderadoras, además de promover el trabajo en equipo, la creatividad, la confianza entre compañeros.

A continuación se muestran algunas fotografías de la actividad realizada:

Imagen No. 15 Grupo Focal Realizado



Fuente: Fotografía tomada durante el grupo focal.

Imagen No. 16 Grupo Focal Realizado



Fuente: Fotografía tomada durante el grupo focal.

Imagen No. 17 Grupo Focal Realizado



Fuente: Fotografía tomada durante el grupo focal.

Imagen No. 18 Grupo Focal Realizado



Fuente: Fotografía tomada durante el grupo focal.

Actividad introductoria

Se procede a mantener los mismos equipos para esta actividad. Como se explicó anteriormente, busca la discusión de la percepción de motivación y los factores que influyen en ella.

Las ideas quedaron plasmadas en una pizarra de la siguiente manera:

Imagen No. 19 Grupo Focal Realizado



Fuente: Fotografía tomada durante el grupo focal.

La actividad se volvió no sólo un medio de reflexión, sino que les permitió expresarse acerca de las cosas que consideraban que no los motivaban dentro de la empresa o que sí lo hacían. Algunas de las ideas que se destacaron fueron:

- Los salarios justos o injustos de acuerdo a las responsabilidades pueden motivar o desmotivar a los empleados.
- La actitud de los jefes puede, en gran medida, incidir en los niveles de motivación y satisfacción de los colaboradores.
- Una manera de motivarlos podría ser incentivos deportivos y oportunidades de crecimiento personal.
- Les gustaría contar con una asociación solidarista entre sus beneficios de empleados.
- Los motiva tener horarios y pagos justos de acuerdo a la ley. La aplicación de aumentos de salarios mínimos y el respeto al horario.

- Una desmotivación que ellos denotan es la falta de equidad al analizar las tardías del horario. Pese a que muchos se quedan una, dos o más horas al día se les sanciona un minuto de tardía de entrada o almuerzo.
- Otra manera de desmotivar a su personal es el traslado de sucursal sin planificar a cuál de los colaboradores les queda mejor, sino como una decisión unilateral de la administración.
- Otra fuente de desmotivación que exponen son las desigualdades o preferencias dentro de la empresa. Lo cual limita las posibilidades de crecimiento de los que no forman parte de esos círculos de preferencias, como ellos mismos lo dicen.
- Se nos indicó que anteriormente el trato de la gerencia era más personalizado y estaba pendiente de la situación de cada empleado (de una manera casi paternalista), en la actualidad, afirman sentirse como un empleado más al que solo se le denota cuando hay algo malo o un error.
- Las primeras generaciones de empleados tienen un sentido de pertenencia muy arraigado, por lo que pedirles un esfuerzo adicional por el crecimiento de la empresa no era demasiado. Sin embargo actualmente afirman que “solo se les ve como un número y no como una persona”.

Actividad discusión: El versus

Se procede a realizar versus como se planeó; cada una de las opciones aparece cuatro veces dentro de los puntos a elegir. Las elecciones quedan de la siguiente manera:

Cuadro No. 36 Resultados Discusión Grupo Focal Realizado

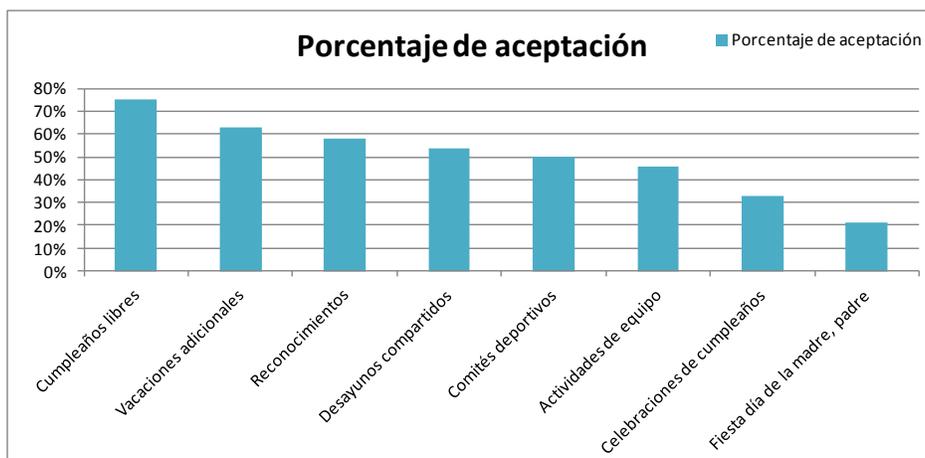
Incentivos	Porcentaje de aceptación
Cumpleaños libres	75%
Vacaciones adicionales por antigüedad	63%
Reconocimientos con títulos o regalías	58%
Desayunos compartidos	54%
Comités deportivos	50%
Actividades de equipo	46%
Celebraciones de cumpleaños	33%
Fiesta día de la madre, padre	21%

Fuente: Elaboración propia.

Si se observa el siguiente grafico es más sencillo analizar que las opciones fueron muy similares en cuanto a la elección de los colaboradores, pese a que se les presentó de forma aleatoria cuatro veces cada opción contra las demás.

Como es la tendencia últimamente, a nivel global las personas se sienten más motivadas si se les da días libres adicionales. Tal como este caso donde se eligieron con las dos más votadas: Tener el cumpleaños libre y Vacaciones adicionales por antigüedad.

Imagen No. 20 Resultados discusión grupo focal



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Definición de las necesidades, problema y objetivo de la propuesta

Como resultado de las entrevistas, encuestas, grupo focal y observaciones realizadas en la compañía, se pueden determinar una serie de necesidades y problemas que fue base para definir los objetivos de la propuesta. Los mismos son divididos en cuatro grandes pilares:

- Reclutamiento, selección y posterior capacitación del personal.
- Descripción y análisis de cargos.
- Evaluación de desempeño.
- Motivación.

Para iniciar, se determina que existe la necesidad de crear políticas para el reclutamiento, selección y capacitación del personal. Al contar con guías específicas y puntuales que organicen los procesos mencionados, se pretende evitar favoritismos por relaciones familiares y de amistad, así como la desorientación del nuevo personal en sus nuevas funciones.

El problema detectado radica fundamentalmente en la inexistencia de políticas formales en la empresa que orienten y uniformen los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los colaboradores.

El principal objetivo de estas estrategias se base en elegir al personal idóneo para la empresa que se adecue de la mejor manera a las expectativas institucionales. Además de poder estandarizar los procesos y lograr una mayor objetividad y eficiencia en los mismos.

Además, es importante contar con perfiles de puestos con el fin de manejar las funciones de los colaboradores definidas y, de esta manera, poder identificar lo

que la empresa espera del empleado, con base en esto se realizarán posteriormente las evaluaciones de desempeño.

El problema asociado a este punto es que actualmente los colaboradores no tienen definido quién es su jefe y, al mismo tiempo, el área de recursos humanos no cuenta con la información de las funciones de cada uno para poder evaluar si los trabajadores están realizando su labor, lo cual no permite tener el control de tiempos ociosos o tiempos muertos.

El objetivo de la estrategia en este punto es elaborar los perfiles de puesto con los que la administración podrá:

- Identificar funciones de cada colaborador.
- Definir competencias y habilidades requeridas para cada posición.
- Estandarizar los requisitos a la hora de contratar personal.
- Definición de las actividades que se evaluarán a cada colaborador.

Por otra parte, se identifica una necesidad real de evaluar el desempeño de los empleados para que de este modo se mida su productividad, desempeño y otras labores tanto individual como grupal, que son importantes para el desarrollo del personal.

El principal problema respecto a este punto está en la incertidumbre del desempeño de cada empleado, al no haber instrumento alguno de evaluación. Al igual que no se puede premiar ni corregir aspectos acontecidos. El objetivo de la evaluación es garantizar el cumplimiento de las metas individuales junto con el planeamiento estratégico de la empresa, esto mediante el trabajo en conjunto entre el jefe y su colaborador.

Se destaca una necesidad de los colaboradores de sentirse motivados y satisfechos en su lugar de trabajo. Pese a que muchos tienen una gran cantidad de años trabajando en la empresa, afirman que la misma ha cambiado su cultura y no necesariamente para bien y que no se sienten muchas veces a gusto con la manera en que se realizan los procesos y se toman las decisiones.

El problema que se detecta es la inconformidad de los empleados con sus labores y la empresa para la que trabajan, lo cual incide en su desempeño, las relaciones entre colaboradores y la imagen que proyecta la compañía.

El objetivo de esta parte de la estrategia será crear un programa de motivación para las cuatro opciones más votadas dentro del grupo focal, con sus respectivas propuestas de cambio de normativa o inclusión, para incrementar el nivel de motivación y satisfacción personal dentro de la empresa.

4.2. Diseño de la propuesta de Estrategia de recursos humanos para la empresa.

Para iniciar, es preciso establecer un concepto claro de reclutamiento en un sentido empresarial totalmente aplicable, según Mondy, “El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (Mondy, 2010: 128)

En una situación donde la empresa considera la necesidad de aumentar la cantidad de trabajadores, debe reclutar al personal suficiente para llenar sus requerimientos de personal. A propósito, afirma Newstron que “En consecuencia, la buena capacitación es práctica, se presenta en forma eficiente y tiene una relación directa con los puestos de los trabajadores a quienes se da entrenamiento” (Newstron, 2007:169). Es por esto que esta empresa automotriz como cualquier otra, al enfrentarse a una eventual falta de personal en determinados puestos, debe redoblar esfuerzos, reclutar, seleccionar y capacitar a las personas idóneas y, de esta forma, cubrir el vacío de funcionarios de la mejor manera.

La inducción, por otra parte, viene a constituirse en la consolidación de toda una estrategia de reclutamiento, selección y capacitación de personal, ya que por un

lado, se le da la instrucción básica al empleado acerca de los diferentes aspectos que desean saber, y por otro lado, se les socializa, mediante un proceso de involucramiento y compromiso con los objetivos organizacionales y de servicio al cliente.

Toda esta estrategia implica la obediencia y acato a políticas institucionales, para lograr un nivel de lealtad suficiente que llene las metas personales y empresariales.

Según Chiavenato (2011), las necesidades básicas de una organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, es decir; es elemental que en las compañías los colaboradores tengan claro la línea de autoridad que deben de seguir, así como las funciones que deben ejecutar.

Dentro de la descripción del puesto que se propone en este proyecto están la función principal y el desglose de las mismas. El análisis de cargo, por su parte, incluye los requisitos académicos, experiencia requerida, otros conocimientos y habilidades que el aspirante debe cumplir.

El método recomendado por Chiavenato, que fue utilizado en esta sección de la estrategia, es el de entrevista directa, el cual menciona es el enfoque más flexible porque permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares y verificar las incoherencias de la información (Chiavenato, 2011)

Siguiendo lo recomendado por el autor, el diseño de los perfiles de puesto se realizó en varias etapas. Para empezar, está la etapa de planeación en la que se organiza lo que se va a realizar. En esta etapa se preparó el formato con el que se iba a recopilar la información. Además, se determinaron los cargos a entrevistar y las fechas en las que se realizarían las visitas a las sucursales. Se utilizó el criterio de universalidad, es decir; que los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán. (Chiavenato, 2011).

Posteriormente, se entró a la etapa de preparación, en la cual se crearon los papeles de trabajo y se recolectaron los datos necesarios para poder continuar con la etapa de la ejecución, momento en el se recopiló la información de los cargos específicamente y se redactó provisionalmente las respuestas obtenidas.

Esa información fue validada con el supervisor inmediato y, por último, se presentaron al área de recursos humanos los documentos definitivos para su aprobación.

Los objetivos de la propuesta en sí se pueden definir como:

- Colaborar con el proceso de reclutamiento del personal, dando a la administración una base de datos de los requisitos mínimos que debe cumplir un aspirante a alguno de los puestos de la compañía.
- Servir como base para la elaboración de un perfil con el que se pueda seleccionar entre los distintos candidatos en una posición.
- Utilizarlo como guía de los programas de capacitación, para que cuando ingrese personal nuevo, se tenga una lista de los procesos que se le deben transmitir.
- Sentar las bases para la evaluación del desempeño y su posterior motivación.

Es por esto que se continuó con la segunda parte de la propuesta de estrategia. Posterior a un análisis de la empresa, se determina que los colaboradores deben ser evaluados en su totalidad de acuerdo a las funciones que realizan. La propuesta se realiza conforme a tres tipos de evaluación:

- 1- Evaluación 360°: es una forma de evaluación con diferentes perspectivas. Conlleva la evaluación del jefe inmediato, compañero de trabajo, subordinado, clientes y la evaluación propia. “Es uno de los instrumentos de evaluación con más popularidad que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como fuentes externas.” (Robert M. & R. Wayne, 2005: 251). Este instrumento requiere de una

capacitación previa de los empleados para que la evaluación sea lo más objetiva posible y se tenga resultados certeros y congruentes. Se recomienda utilizar este tipo de evaluaciones a los jefes de departamento y a los gerentes de sucursales, dada la complejidad de su aplicación y el valor agregado que podría darle a la empresa.

- 2- Evaluación escala de clasificación gráfica: es un tipo de técnica utilizado para evaluar al empleado mediante una lista con características y un rango de desempeño para cada una (Alles, 2006). Este método es muy utilizado en empresas que tienen planta, producción y mide la productividad en términos cuantitativos. Los resultados se transfieren a puntajes que se convierten en un porcentaje de incremento salarial.

Se recomienda utilizar esta evaluación para los departamentos administrativos, contables y tecnologías de información, ya que es el tipo de evaluación más adecuado para sus perfiles.

- 3- Evaluación por Productividad: El método de evaluación por resultados se enfoca en medir la producción del colaborador, esto mediante la fijación de metas. Como lo define Mauricio Parra en la revista RHM Grupo de comunicación, “Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad.” (Parra, 2000)

Se recomienda utilizar este tipo de evaluación para el personal de ventas, mensajería y transportes, dado que sus labores son más cuantificables.

Cuando una empresa implementa un sistema de evaluación de desempeño alcanza varios objetivos:

- Fomenta la comunicación entre colaboradores y jefes.
- Ayuda a los colaboradores a trabajar en sus debilidades y a continuar con el crecimiento de sus fortalezas laborales.

- Incrementa la productividad de la empresa.
- Proporciona el mejoramiento de resultados personales del empleado.
- Aumenta el desarrollo profesional de cada persona mediante habilidades y destrezas.
- Establece las responsabilidades de cada colaborador y sus respectivas prioridades.

Al referirse a la siguiente etapa de nuestra estrategia, el programa de motivación, como se explicó anteriormente, una lista de opciones fue aprobada por la gerencia y se procedió a realizar un grupo focal para analizar cuáles serían más eficientes.

Se procede entonces a desarrollar las cuatro opciones elegidas por los colaboradores en el grupo focal y la Asociación Solidarista como una opción adicional propuesta de parte de las investigadoras.

- Día del cumpleaños libre: la estrategia de cumpleaños libre es muy utilizada por gran cantidad de empresas en nuestro país. Es una forma muy personalizada para hacer sentir al empleado que es tomado en cuenta y que por ese día es el único que no deberá ir a trabajar o hacerse cargo de sus funciones.

Sin embargo, es necesario crear una política al respecto que delimite la misma y proteja los intereses de la compañía y su continuidad. Por ejemplo, debe delimitarse cuándo se podrán tomar, si solo entre semana, qué pasa si un cumpleaños sucede en un día no laboral, qué sucede si el mismo es en un cierre de mes o una fecha crítica, entre otros ejemplos.

- Vacaciones adicionales por antigüedad: esta estrategia permite incentivar a las personas a permanecer en la compañía más tiempo y a recibir una bonificación.

Al igual que en la estrategia anterior, también es necesario crear una política que limite la aplicación de la misma. Por ejemplo; por solicitud de la gerencia se deben excluir estos días adicionales de las liquidaciones de derechos laborales, haciendo una política que indique que solo pueden ser disfrutados durante el año y no puedan ser acumulables, se debe delimitar cuándo podrán ser disfrutados, si podrán ser cobrados en efectivo como algunas compañías lo hacen, entre otras salvedades.

- Reconocimientos con títulos o regalías: dados los comentarios recibidos por todo del sector administrativo sobre la falta de reconocimiento, se decide proponer un sistema con títulos o regalías para esta parte de la empresa. A diferencia de los vendedores de la compañía, los cuales reciben además de sus comisiones, usualmente durante la fiesta de fin de año, reconocimientos a los mejores de ellos. Algunos premios que podrían utilizarse van desde los títulos como reconocimiento, tarjetas de regalo, productos alusivos a la marca o la empresa, reservaciones a hoteles o restaurantes, entre otros.

Ya que es más difícil crear métricas para decidir cuál de los colaboradores administrativos merece un reconocimiento, se proponen algunas ideas:

- Si se realizan las evaluaciones, se puede premiar a los 3 colaboradores con mejor puntuación anual.
 - Se puede premiar a los que fueron más puntuales durante el año.
 - Se puede realizar una encuesta y premiar al mejor trabajador en equipo por decisión popular.
 - Se podrían realizar categorías y pedir a los colaboradores que elijan: al más colaborador, al mejor compañero, al más trabajador.
- Desayunos compartidos: durante el grupo focal se ofrece dentro de las opciones los desayunos compartidos pagados por la empresa. De esta manera se puede generar un ambiente para que se conozcan entre los

colaboradores y se pueda generar una mayor colaboración entre los mismos. La definición de la hora, fecha y lugar de los mismos se hará por parte de la gerencia, se podrían realizar una vez al mes.

- Asociación Solidarista: Una asociación solidarista es, conforme a la Ley de Asociaciones Solidaristas No.6970,

“... organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ella.” (Artículo No.1)

Las mismas son financiadas de dos maneras: el trabajador ahorra una parte de su salario y, sobre el mismo, el patrono aporta otro porcentaje. Muchas empresas de nuestro país las tienen y ofrecen a sus empleados de manera en que no solo puedan ahorrar por su cuenta sino también el patrono aporte, además de que, según las utilidades de la asociación, se podrían recibir rendimientos sobre ese capital.

Para instaurar una asociación solidarista deben seguirse los siguientes pasos según Consultores Solidaristas (2014):

- Aprobar estatutos en una asamblea constitutiva, que definan: Nombre y siglas, porcentaje ahorro patronal y obrero, Elección Junta directiva y Fiscal.
- Trámites legales ante el Registro de asociaciones y ante el registro público para la debida inscripción de la misma.
- Trámite de libros legales ante el Ministerio de Trabajo.
- Capacitación a la nueva Junta Directiva.

Además, como parte de la estrategia de motivación, se propone una encuesta de satisfacción laboral que se aplique de forma semestral y, de esta forma, poder medir el avance del personal y el impacto de los cambios realizados en los mismos.

4.3. Desarrollo e instrumentalización de la Estrategia de recursos humanos para la empresa

4.3.1. Desarrollo de manuales e instrumentos para los procesos a mejorar

A continuación se muestran las políticas y manuales relacionadas a los cuatro grandes pilares de la propuesta realizada como medio para la aplicación de la misma.

a. Políticas relativas al Reclutamiento, Selección y Capacitación

Política de reclutamiento y selección del personal para la empresa automotriz familiar

Descripción:

Esta política abarca una serie de lineamientos que van desde el establecimiento de los perfiles y aptitudes de los aspirantes, en concordancia con las expectativas de la organización en cada puesto y las necesidades específicas que se desean cubrir por parte de la empresa.

La empresa familiar automotriz es consciente de que sin el respaldo de un equipo de personas cualificado, diverso y con el incentivo necesario, el logro de las metas no sería posible.

Objetivos:

- Identificar habilidades y destrezas de los aspirantes para contar con una cantidad de personas consideradas idóneas para los puestos ofrecidos.
- Confrontar la naturaleza de los puestos con las características individuales de cada aspirante, en procura de establecer un grado de coincidencia en cuanto a los objetivos de ambas partes.
- Concretar una efectiva estrategia que asegure el buen uso de los recursos y que redunde en una escogencia de acuerdo a la realidad de las necesidades de la institución, evitando la existencia de imprevistos a lo largo del proceso.

Alcances:

La política incluye a todos aquellos aspirantes que se integren a la empresa familiar automotriz, abarcando todas sus sedes en el país, que cuenten con las destrezas, aptitudes y demás requerimientos que la administración así lo determine y necesite.

En procura del éxito de la empresa, es importante reclutar, seleccionar y retener el talento ideal, que se ajuste a la legislación actual de Costa Rica y, que a su vez, se complemente con un comportamiento práctico y profesional consecuente.

Política:

Con el propósito de lograr el alcance de los objetivos trazados por la empresa, se promueven y extienden los enunciados que a continuación se detallan, con la uniformidad que se requiere para todas las actividades incluidas en los aspectos de reclutamiento y selección en la institución:

Poner en práctica un programa de homogenización en los procedimientos de reclutamiento y selección a efecto de que:

- Exista una igualdad de oportunidades, se evite la discriminación por motivos de etnia, edad, color, sexo, estado civil, creencias, opiniones políticas, nacionalidad, religión o cualquier otra condición personal, física o social. Lo anterior con el fin de garantizar la idoneidad para incorporar, incentivar y retener el mejor talento, y respetar los principios éticos y jurídicos que se esperan de una empresa de confianza, que se ajuste y se alinee con los valores de sus clientes, empleados y la comunidad en general.
- Se debe tomar en cuenta a todos aquellos aspirantes a ocupar los cargos, según el perfil profesional que se ajuste al puesto vacante, sin exclusiones que puedan impedir un proceso de selección y reclutamiento eficiente.
- Para el proceso de reclutamiento se van a tomar en cuenta dos tipos de concursos; el interno y el externo, esto con el propósito de reclutar a las personas cuyo perfil se adecue de la mejor manera al puesto o puestos vacantes en la empresa:

Concurso interno: se utilizarán las siguientes herramientas:

- Programas de promoción que informen acerca de las vacantes disponibles.
- Referencias y recomendaciones por parte de otros empleados dentro de la misma organización.
- Información proporcionada por el nuevo sistema de evaluación que se propone, dando prioridad a los empleados con mejor calificaciones.

Dicho concurso interno en la empresa promueve el crecimiento y la superación de los empleados, así como la promoción de los mejores talentos dentro de la institución.

Concurso externo: se utilizarán las siguientes herramientas:

- Tomar en cuenta referencias de otros empleados.
 - Anuncios de periódicos.
 - Agencia de empleo.
 - Compañías de identificación de personal (bolsas de empleo).
 - Asociaciones profesionales.
 - Agencias de suministro de personal temporal.
 - Personal de medio tiempo.
 - Ferias de trabajo.
-
- Asegurar que la selección se lleve a cabo en atención a factores como mérito y capacidad, lo cual garantizará que los aspirantes serán tratados de la misma forma durante todo el proceso de reclutamiento y selección. Lo anterior con el propósito de evitar cualquier tipo de discriminación.
 - Para la estrategia de selección de personal se tomarán en cuenta las siguientes modalidades:
 1. Entrevista de selección: están las dirigidas (con formato preconcebido por la empresa de acuerdo al perfil que necesite) y las no dirigidas (sin un rumbo preestablecido, libre, según el criterio del reclutador).
 2. Pruebas de conocimientos o capacidad: son de tipo general o específico según el puesto al que solicite, queda a criterio del reclutador, según las características, perfil, currículum, las pruebas que se le apliquen al entrevistado. Lo anterior con el propósito de demostrar el conocimiento y la experiencia que posea el solicitante, así como posibles limitantes que este posea para el puesto vacante.
 3. Pruebas psicométricas: incluyen aptitudes generales y específicas. La empresa puede aplicar las pruebas de esta índole que considere necesarias. Se pueden realizar a través de las opciones ya disponibles en

el mercado o investigar algunas para ser aplicadas por el departamento de recursos humanos.

4. Pruebas de personalidad: abarcan aspectos de proyección de los aspirantes, sirven para observar, por ejemplo, el desenvolvimiento son aspectos tales como la motivación, el nivel de frustración, el manejo del estrés, el grado de interés. La empresa puede aplicar las pruebas de esta índole que considere necesarias.
 5. Técnicas de simulación: estrategia que involucra el psicodrama y la dramatización de situaciones en específico que prueben al aspirante, según al puesto al que desea aplicar. La empresa puede aplicar las pruebas de esta índole que considere necesarias.
- Facilitar la identificación y evaluación de los candidatos ideales en función de los conocimientos, actitudes, habilidades y competencias requeridos para los diferentes puestos de trabajo.
 - Cumplir con la legislación laboral vigente en Costa Rica en los temas de reclutamiento y selección de personal.
 - Garantizar a todos los candidatos la absoluta confidencialidad de acuerdo con las normas de protección de datos personales.
 - Favorecer el acceso y la apertura de empleo a los jóvenes en su primer empleo mediante incentivos y otros acuerdos.
 - Presentar a los candidatos una oferta de valor competitiva que favorezca el reclutamiento, la selección y la contratación de los mejores profesionales en la institución.
 - La oferta de valor de la empresa debe componerse a partir de una retribución competitiva, un entorno de trabajo basado en la igualdad de oportunidades,

el proyecto empresarial, el balance de la vida personal y profesional, y la conciliación entre todos los integrantes de la institución automotriz.

- La empresa pretende fomentar las contrataciones de profesionales mediante contratos indefinidos y estables.

Política sujeta a previa aprobación y cambios de la Gerencia

Política de Capacitación del personal para la empresa automotriz familiar

Descripción:

Esta política procura tomar en cuenta una serie de lineamientos que inicia en el conocimiento y las habilidades de las personas aspirantes para poder desempeñar las diferentes funciones que los puestos demandan.

De lo anterior se desprende que los esfuerzos de la empresa se dirigirán a enseñar al trabajador a desarrollar las destrezas necesarias, mediante el aprendizaje y la preparación de esta persona para así procurar que se mantenga al ritmo con la organización, a medida que se pueda llevar a cabo una medición de sus capacidades y la evolución del conocimiento adquirido.

La empresa familiar automotriz es consciente de que sin el respaldo de un equipo de personas cualificado no sería posible lograr las metas institucionales propuestas.

Objetivos:

- Establecer los lineamientos de capacitación necesarios en la empresa automotriz de manera que todos los empleados se beneficien de estos en pro de la mejora continua de sus conocimientos y habilidades.
- Establecer los métodos de capacitación con el fin de que contribuyan a un proceso real de aprendizaje, concretándose las acciones que van a

emprender los empleados, garantizando el beneficio institucional y el aprendizaje personal de cada candidato.

- Promover una estrategia efectiva que muestre la forma en cómo aprenden mejor los empleados y la forma en que desarrollan sus principios de aprendizaje en todas las etapas del proceso de capacitación.

Alcances:

La política incluye a todos los empleados de la empresa automotriz, abarcando todas sus sedes en el país, que cuenten con las destrezas, aptitudes y demás requerimientos que el negocio, así lo determine y necesite.

En procura del éxito de la empresa, es importante capacitar a todo el personal que la compone, buscando el aprendizaje y mejoramiento continuo de las funciones a desempeñar por cada uno de los colaboradores de la institución.

Política:

- El personal deberá acreditar un mínimo de horas de capacitación, según el puesto desempeñado y el tipo de enseñanza que se considere necesaria.
- Será responsabilidad del departamento de recursos humanos y de las jefaturas, proporcionar toda la información a los empleados en lo que respecta a cursos dependiendo del puesto que realiza.
- El empleado es responsable de agendar, asistir y aprobar todos los cursos que por obligación debe llevar acorde al puesto.
- El incumplimiento de lo estipulado en esta política, será suficiente para que se tomen las acciones necesarias, según sea el caso.

Inducción General

- Sin excepción, todos los funcionarios, recibirán un curso de inducción de la compañía automotriz, con el objetivo de establecer una familiaridad con la empresa y generar un compromiso significativo con las metas trazadas.
- El departamento de recursos humanos dotará a todos los empleados del equipo necesario para llevar a cabo su trabajo como: gafetes, equipo de cómputo y otros accesos, según corresponda.
- Todos los cursos de inducción deberán realizarse en las instalaciones de la compañía, enfocándose en la oficina donde fue contratado para una mejor comprensión de los servicios a su disposición.

Inducción al puesto de trabajo

- El supervisor inmediato tiene bajo su responsabilidad todas las acciones de inducción al puesto de cada empleado, para la promoción y contratación este nombrará a una persona encargada de la inducción en las actividades específicas del puesto.
- El colaborador encargado de realizar la inducción deberá explicar todos los detalles de las funciones del puesto y facilitar el debido aprendizaje por parte del nuevo ingreso, acción que deberá realizarse periódicamente para lograr la calidad en las actividades realizadas.
- El trabajador objeto de la inducción, debe anotar todos los lineamientos dados, realizar las consultas y preguntas que estime convenientes para no tener dudas en el proceso.

Capacitación

- Los empleados tendrán bajo su responsabilidad cumplir con las sesiones de capacitación establecidas por el departamento de recursos humanos.

- Las diferentes jefaturas emitirán los comunicados referentes a fechas límite dentro de las cuales se puntualicen los objetivos del proceso de capacitación.
- La jefatura del departamento de recursos humanos debe confeccionar una programación de capacitaciones, a partir de los objetivos dictados por los diferentes gerentes de área. En virtud de que sea solicitado por algún área específica deberá llevarse un curso fuera del plan llenándose un formato exclusivo para este efecto.
- Será responsabilidad del departamento de recursos humanos colaborar con la coordinación de los entrenamientos programados, acordar el lugar idóneo y facilitar todo el material a los empleados, así como llevar un registro de asistencia, realizar las evaluaciones y estipular el tipo de capacitación acorde a las necesidades de cada puesto.
- El departamento de recursos humanos se ocupará de resguardar los registros, constancias y certificados de los cursos, según la política institucional de almacenamiento de registros.

Modelos de capacitación a implementar:

- a) Instrucción directa sobre el puesto: se imparte durante las horas de trabajo. Es utilizada para enseñar a los colaboradores a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo experimentado.

Esta instrucción se le brinda a la persona que va a recibir la capacitación. En esta se da una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él. El capacitador proporciona un modelo que se pueda copiar de modo que facilite el aprendizaje. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine las técnicas.

- b) Rotación de puestos: proporcionar a los colaboradores experiencia en varios puestos, en donde se busca la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Esta técnica ayuda a la organización en el período de vacaciones, ausencias, renuncias, motivación, retención y experiencia completa en la empresa.
- c) Relación experto - aprendiz: en este tipo de técnica se pretende obtener ventajas de los trabajadores más calificados y de mayor experiencia, ya que se observan niveles muy altos de participación y transferencia de conocimiento, por lo que la retroalimentación y la interacción entre expertos y novatos genera resultados favorables para la empresa.
- d) Conferencias: tienden a depender más de la comunicación activa y participativa de los integrantes, permite economía de tiempo y recursos. Se pretende utilizar este tipo de capacitación con todos los colaboradores necesarios.
- e) Simulación de condiciones reales: para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación, así como la retroalimentación.

Las técnicas quedan sujetas al análisis y utilización por parte de recursos humanos y las jefaturas correspondientes. Política sujeta a previa aprobación y cambios de la Gerencia

b. Perfiles de puesto

En esta etapa de instrumentalización se redactaron 22 perfiles de puestos que se presentan a continuación:

PERFIL DE PUESTO: AGENTE DE VENTAS

Nombre del puesto: Agente de ventas.

Superior inmediato: Jefe de operaciones.

Función principal: Venta de repuestos en las zonas de Guanacaste, Pacífico Central, Heredia, La Unión y San José Centro.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Ventas de repuestos.
- Realizar Cobras de las ventas a crédito.
- Dar seguimiento a las cuentas por cobrar de su cartera.
- Dar seguimiento a las devoluciones.

Experiencia requerida:

- Experiencia en ventas de repuestos.
- Experiencia en servicio al cliente.
- Experiencia en cobros.

Competencias requeridas:

Formación académica:

Bachillerato en educación media.

Otros conocimientos:

Conocimientos en mecánica.

Habilidades:

- Buen servicio al cliente.
- Ordenado.

Comportamiento (valores):

- Respeto.
- Honestidad.
- Sinceridad.

PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRO

Nombre del puesto: Asistente Crédito y Cobro.

Superior inmediato: Contadora general.

Función principal: Recuperación de las cuenta por cobrar de la empresa.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Revisión del vencimiento de las facturas de crédito.
- Revisión de los saldos pendientes por cobrar.
- Seguimiento de las condiciones de pago de los clientes.
- Recuperación de la cartera vencida.
- Control del reporte antigüedad de saldos.
- Realización de las notas de crédito por descuento a los clientes a crédito.
- Recepción y aplicación de los pagos de los clientes por medio de depósitos bancarios.
- Realizar y actualizar los expediente de clientes de crédito.
- Solución de conflictos y negociación con clientes.
- Archivo de documentación referente a los clientes a crédito.
- Custodia y revisión de las facturas originales pendientes de cobro.
- Tramite de facturas originales (envío a cobro).
- Dar las rutas de cobro a los agentes de las zonas rurales y preparar los cobros que deben realizar.
- Realizar los cierres de caja de crédito y cobro y enviarlos a contabilidad para su revisión.
- Registro contable de los cierres de caja.
- Verificación en las páginas web de los bancos los depósitos de clientes de crédito.

- Guardar reportes de los sistemas que sirven de evidencia de los saldos contables.
- Elaborar plantilla pagos al exterior y subirla a la página web del banco para su respectivo pago.
- Apertura y estudio crediticio de nuevos clientes.
- Elaborar y verificar letras de cambio para los clientes de crédito.
- Estar pendiente de la revisión de consignaciones.
- Dar los pasos (permiso de facturación) necesarios para las ventas a crédito.

Experiencia requerida:

- Experiencia en crédito y cobro.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Técnico medio en contabilidad/
- Curso de auxiliar contable.
- Bachillerato en contabilidad.

Otros conocimientos:

- Conocimiento de paquete office.
- Conocimiento en sistema contable Microsoft Dynamics NAV.
- Conocimiento en plataformas de consulta en línea bancos.

Habilidades:

- Comunicación asertiva.

Comportamiento (valores):

- Buen servicio al cliente.
- Orden.
- Proactivo.
- Atento.
- Capacidad de análisis.
- Puntualidad.

PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE DE BODEGA

Nombre del puesto: Asistente de bodega.

Superior inmediato: Jefe de bodega.

Función principal: Alistar y despachar pedidos tanto de clientes internos como externos.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Despachar pedidos de clientes.
- Acomodar las compras de inventario.
- Preparar los envíos y encomiendas.
- Hacer traslado de mercaderías a las sucursales.
- Mantener control de las existencias en el inventario para su oportuno abastecimiento.

Experiencia requerida:

- Experiencia en bodega.
- Experiencia en ventas.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en educación media.

Otros conocimientos:

- Conocimiento de repuestos.

Habilidades:

- Proactivo.
- Buen servicio al cliente interno y externo.

Comportamiento (valores):

- Ordenado.
- Responsable.

PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE DE MANTENIMIENTO

Nombre del puesto: Asistente de mantenimiento.

Superior inmediato: Gerente de TI.

Función principal: Brindar mantenimiento a los distintos locales de la compañía.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Mantenimiento general de los locales comerciales.
- Reparaciones eléctricas, en madera y albañilería.
- Realizar trabajos de fontanería.
- Fabricación de muebles para las sucursales.
- Remodelación de tiendas.
- Limpieza de vehículos de presidencia.
- Labores de jardinería.
- Cuidado y mantenimiento básico de equipos tales como planta eléctrica, elevador, compresor, etc.

Experiencia requerida:

- Carpintería.
- Albañilería.
- Electricidad básica.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Primaria.

Otros conocimientos:

- Conocimientos en electricidad.
- Conocimiento en confección de muebles.

Habilidades:

- Proactivo.
- Analítico.
- Soluciones rápidas a problemas urgentes.
- Paciencia.

Comportamiento (valores):

- Confianza.
- Discreción.
- Respeto.
- Humildad.
- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Honradez.

PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE DE MERCADEO

Nombre del puesto: Asistente de mercadeo.

Superior inmediato: Encargada de proyectos.

Función principal: Encargada de la administración de las redes sociales y creación y reproducción de material gráfico.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Administración de redes sociales como *Facebook, Pinterest, Whatsapp, Twitter e Instagram*.
- Mantenimiento de la página web de la compañía.
- Hacer artes gráficas para redes y eventos, así como para comunicados internos.
- Realizar cotizaciones relacionadas con la publicidad de la empresa.
- Confeccionar material publicitario.
- Inventariar y controlar el material del departamento.
- Rotulación y diseño interior y exterior de las sucursales.
- Cotizar los materiales para realizar actividades de la empresa como por ejemplo *Team Buildings*, desayunos compartidos, Día del Padre, Día de la Madre.

Experiencia requerida:

- Experiencia en diseño gráfico.
- Experiencia en diseño publicitario.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en diseño gráfico.

Otros conocimientos:

- Conocimiento en *Adobe Ilustrador, Photoshop, Indesign y Flash.*
- Manejo redes sociales.
- Paquete de office.

Habilidades:

- Multifuncional.
- Trabajar bajo presión.
- Manejo del estrés.
- Servicio al cliente.
- Rapidez.

Comportamiento (valores):

- Proactivo.
- Paciencia.
- Prudente.
- Creativa.
- Innovación.
- Colaboradora.

PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Nombre del puesto: Asistente de Recursos Humanos.

Superior inmediato: Encargada de proyectos.

Función principal: Realizar labores administrativas relacionadas con la gestión del personal.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Aplicación de pruebas en proceso de selección.
- Contacto con personal elegido.
- Observaciones de planilla, recopilar información que afecta la planilla como ausencias o ingresos y egresos de personal.
- Llevar el control de vacaciones.
- Control del archivo de personal.
- Control y manejo de amonestaciones.
- Emitir constancias salariales.
- Emitir cartas de despido.
- Comunicaciones internas con el personal.
- Control de permisos.
- Recibir visitas a la empresa.
- Contestar llamadas de la central telefónica.
- Revisión de cajas de las ventas de contado.
- Realizar arqueos de caja.
- Suministrar papelería de oficina y limpieza.
- Responder consultas en redes sociales.
- Organización y logística de reuniones del personal.
- Manejo de la agenda de presidencia y de recursos humanos.

Experiencia requerida:

- No es requerida para el puesto

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Técnico medio en secretariado

Otros conocimientos:

- Paquete de office

Habilidades:

- Proactiva
- Multifuncional
- Facilidad de palabra
- Atenta
- Buena memoria
- Buen servicio al cliente

Comportamiento (valores):

- Ordenada
- Honesta
- Puntual
- Responsable
- Tolerante
- Sociable
- Respetuosa
- Prudente
- Confidencialidad

PERFIL DE PUESTO: ASISTENTE DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION

Nombre del puesto: Asistente de Tecnologías de Información.

Superior inmediato: Encargado de Tecnologías de Información.

Función principal: Soporte técnico a todo el personal tanto en hardware como en software, vía telefónica y presencial.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Atender llamadas de usuarios con consultas.
- Configuración inicial de usuarios en los sistemas.
- Mantenimiento y reparación de computadoras.
- Configuración de la central telefónica.
- Monitoreo de enlaces.
- Instalación de puntos de red.
- Monitoreo de los servidores.
- Control de radios de comunicación.
- Configuración de la plataforma de correos electrónicos.
- Manejo del acceso a internet.
- Asignación y entrega de equipo de cómputo.
- Mantenimiento de impresoras.
- Actualización de los sistemas.
- Control de teléfonos celulares propiedad de la empresa.
- Mantenimiento del equipo de video.
- Brindar soluciones de sistemas.

Experiencia requerida:

- Experiencia en comunicaciones.
- Experiencia en redes.
- Experiencia en sistemas operativos.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Técnico en Mantenimiento y reparación de computadoras
- Técnico en Telemática
- Certificación Elastix

Otros conocimientos:

- Conocimiento y manejo del Windows
- Conocimiento y manejo de redes

Habilidades:

- Proactivo
- Analítico
- Servicio al cliente
- Orientación a soluciones
- Habilidades comunicativas

Comportamiento (valores):

- Confianza
- Discreción
- Respeto
- Humildad
- Puntualidad
- Responsabilidad

PERFIL DE PUESTO: AUXILIAR CONTABLE 1

Nombre del puesto: Auxiliar contable 1

Superior inmediato: Contador general

Función principal: Registrar y analizar transacciones contables diarias al sistema para generar reportes contables.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Ingresar la información de las ventas diarias al sistema contable Microsoft Dynamics NAV.
- Revisar que la documentación de los cierres de cajas de crédito y cobro sea veraz y oportuna.
- Revisar en las páginas web de los bancos los depósitos bancarios realizados por los clientes como forma de pago de las ventas tanto de crédito como de contado.
- Llevar control de las devoluciones a proveedores de repuestos.
- Generar reportes necesarios para elaborar la declaración del impuesto mensual del impuesto sobre las ventas.
- Confeccionar recibos por alquiler de locales.
- Conciliación mensual del estado de cuenta con importante proveedor de partes usadas.
- Registro contable de la planilla mensual de la compañía.
- Cubrir el puesto de cajera una vez al mes.
- Enviar a pagar al banco los rebajos por embargos de los empleados.
- Generar un reporte diario para control de problemas en la facturación.

Experiencia requerida:

- No es requerida para el puesto.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Técnico medio en contabilidad.
- Curso de auxiliar contable.
- Bachillerato en contabilidad

Otros conocimientos:

- Conocimiento de paquete office.
- Conocimiento en sistema contable Microsoft Dynamics NAV.
- Conocimiento en plataformas de consulta en línea bancos.

Habilidades:

- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para resolver conflictos.
- Capacidad de análisis.
- Proactividad.
- Disposición para aprender nuevas tareas.

Comportamiento (valores):

- Honradez.
- Responsabilidad.
- Discreción.
- Puntualidad

PERFIL DE PUESTO: AUXILIAR CONTABLE 2

Nombre del puesto: Auxiliar contable 2

Superior inmediato: Contador general.

Función principal: Velar por el registro diario del flujo de efectivo de la compañía.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Revisión aritmética y de la documentación de los cierres de cajas de contado.
- Registro contable de los cierres de caja en el sistema.
- Control de los gastos y pagos con tarjetas de crédito.
- Registro de los gastos pagados con tarjetas de créditos.
- Revisión, registro y archivo de compras locales.
- Revisión de notas de crédito.
- Registro de gastos en efectivo.
- Llevar el control de los pagos de comercios afiliados (BNCR y BAC).
- Conciliación de los estados de cuenta bancarios.
- Archivo de los cierres de caja de ventas de contado.
- Cubrir el puesto de cajera una vez al mes.

Experiencia requerida:

- No es requerida para el puesto.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Técnico medio en contabilidad.
- Curso de auxiliar contable.
- Bachillerato en contabilidad.

Otros conocimientos:

- Conocimiento de paquete office.
- Conocimiento en sistema contable Microsoft Dynamics NAV.
- Conocimiento en sistema de punto de ventas CNET.

Habilidades:

- Comunicación asertiva.
- Persuasivo.
- Buena presentación.

Comportamiento (valores):

- Responsabilidad.
- Orden.
- Paciencia.
- Respeto.
- Estricto.
- Sociable.
- Amabilidad.
- Interactivo

PERFIL DE PUESTO: CAJERO

Nombre del puesto: Cajero.

Superior inmediato: Contadora General.

Función principal: Realizar cobros a los clientes por las ventas de contado.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Realizar el cobro de las ventas de contado.
- Recibir trámites de facturas para pago a proveedores cada quince días.
- Realizar anulación de facturas.
- Realizar cierres de caja.
- Enviar depósitos al banco.
- Revisar constantemente el correo.
- Pago de facturas proveedores de contado.

Experiencia requerida:

- Experiencia en cajas.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en educación media.

Otros conocimientos:

- Conocimiento en página web de *Credix*.
- Conocimiento del sistema del punto de venta CNET.
- Manejo de efectivo, detección de moneda falsa.

Habilidades:

- Buen servicio al cliente.
- Buena comunicación entre compañeros.

Comportamiento (valores):

- Responsabilidad.
- Honradez.

PERFIL DE PUESTO: ENCARGADO DE TRANSPORTES

Nombre del puesto: Encargado de transportes.

Superior inmediato: Encargado de tienda.

Función principal: Supervisar la labor de los motorizados, asignar rutas y trámites que deben hacer.

Colaboradores inmediatos: Mensajeros motorizados.

Principales funciones:

- Dar las rutas de entrega a los motorizados.
- Realizar compras de los repuestos nacionales para su posterior reventa.
- Coordinar la entrega de mercadería entre tiendas.
- Llevar el control de guías y encomiendas.
- Ingresar al sistema las órdenes de compras.
- Ingresar al sistema envíos de mensajería.

Experiencia requerida:

- No requiere experiencia para el puesto.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en educación media.

Otros conocimientos:

- Conocimiento en el sistema de compras.

Habilidades:

- Liderazgo.
- Conocimiento del producto.
- Manejo del personal.

Comportamiento (valores):

- Honradez.
- Responsabilidad.
- Puntualidad.
- Comunicación.
- Compromiso.

PERFIL DE PUESTO: ENCARGADO DE BODEGA

Nombre del puesto: Encargado de bodega.

Superior inmediato: Encargado de tienda.

Función principal: Controlar y velar por el orden y buen abastecimiento de la bodega de repuestos para la venta.

Colaboradores inmediatos: Asistente Bodega.

Principales funciones:

- Preparar pedidos para las bodegas de las demás sucursales.
- Definir los repuestos que se van a enviar a cada tienda de las compras locales e importaciones que se realizan.
- Mantener la bodega correctamente abastecida.
- Realizar las órdenes de pedido en caso de necesidad de inventario.
- Mantener el control de firmas de recibido de la mercadería entrante y saliente.
- Recibir la mercadería que los proveedores envían.
- Preparar los envíos exprés y las encomiendas.
- Despachar las ventas que se hacen en la propia sucursal.

Experiencia requerida:

- Experiencia en ventas de repuestos.
- Experiencia en manejo de inventarios.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en Educación media.

Otros conocimientos:

- Conocimiento de repuestos.
- Liderazgo.

Habilidades:

- Relaciones interpersonales.
- Trabajar bajo presión.

Comportamiento (valores):

- Proactivo.
- Honestidad.
- Amable.
- Atento.
- Responsabilidad.
- Orden.

PERFIL DE PUESTO: ENCARGADO DE TIENDA

Nombre del puesto: Encargado de tienda.

Superior inmediato: Gerente de operaciones.

Función principal: Supervisar al de personal operativo, además de fiscalizar procedimientos en la sucursal.

Colaboradores inmediatos:

- Encargado de transportes.
- Encargado de bodega.
- Vendedor.

Principales funciones:

- Alcanzar determinadas metas de ventas.
- Solución de conflictos con clientes insatisfechos.
- Control de inventarios.
- Cubrir la caja en tiempos de descanso de la cajera.
- Realizar visitas a clientes.
- Administración de personal.
- Control de asistencia del personal.

Experiencia requerida:

- Experiencia en venta de repuestos.
- Experiencia en manejo de personal.
- Experiencia en servicio al cliente.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en Educación Media.
- Técnico en Administración de empresas.

Otros conocimientos:

- Conocimiento en paquetes office.
- Conocimiento del sistema CNET.
- Conocimiento en redes sociales.

Habilidades:

- Capacidad de escuchar.
- Liderazgo.
- Facilidad de palabra.
- Ser motivador.

Comportamiento (valores):

- Lealtad.
- Responsabilidad.
- Compromiso.

PERFIL DE PUESTO: JEFE DE OPERACIONES

Nombre del puesto: Jefe de operaciones.

Superior inmediato: Presidente.

Función principal: Encargado de supervisar el funcionamiento operativo de las sucursales. Además de realizar las importaciones.

Colaboradores inmediatos:

Encargado de tienda.

Encargado de compras locales.

Principales funciones:

- Revisar estadísticas de inventario.
- Cotizar con distintos proveedores
- Realizar los pedidos. Poner el pedido en firme.
- Encargado de la logística desde el proveedor a las bodegas de las sucursales.
- Incluir la merca al sistema de inventarios.
- Encargado de revisar los precios.
- Responsable de cuentas importantes en lo que respecta a ventas.
- Comunicar a los sucursales temas administrativos.
- Evacuar consultas de las sucursales, servir de apoyo.
- Impartir talleres de técnicas de ventas.
- Atender a los clientes insatisfechos.

Experiencia requerida:

Experiencia en importaciones.

Conocimiento en repuestos.

Experiencia en manejo de personal.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en administración.

Otros conocimientos:

- Conocimiento de office
- Internet.
- Conocimientos en mecánica automotriz.

Habilidades:

- Capacidad de negociación con proveedores.
- Servicio al cliente.
- Buena memoria.
- Trabajar bajo presión.

Comportamiento (valores):

- Respeto.
- Honradez.
- Responsabilidad.
- Amor al trabajo.

PERFIL DE PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS, PROYECTOS Y MERCADEO

Nombre del puesto: Jefe de recursos humanos, proyectos y mercadeo.

Superior inmediato: Presidente.

Función principal: Supervisar el área de recursos humanos de la empresa, liderar proyectos y coordinar las funciones de mercadeo de la compañía.

Colaboradores inmediatos:

- Asistente de Recursos Humanos
- Asistente de Mercadeo
- Misceláneo

Principales funciones:

- Supervisar el correcto uso de las redes sociales de la compañía.
- Solicitar la creación de artes para redes sociales y eventos.
- Dar aprobación a la publicidad de la compañía.
- Aprobar el material publicitario.
- Organizar las actividades de motivación de la compañía.
- Monitorear las llamadas de los colaboradores.
- Realizar la selección del personal.
- Toma de decisiones administrativas respecto a despidos, amonestaciones y llamadas de atención.

Experiencia requerida:

- Experiencia en manejo de personal.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en Administración de empresas.

Otros conocimientos:

- Paquete de office.
- Manejo en redes sociales.

Habilidades:

- Liderazgo.
- Trabajo bajo presión.
- Proactivo.
- Habilidades comunicativas.

Comportamiento (valores):

- Responsable.
- Confidencialidad.
- Multifuncional.

PERFIL DE PUESTO: JEFE DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y MANTENIMIENTO

Nombre del puesto: Jefe de Tecnologías de Información y Mantenimiento.

Superior inmediato: Presidente.

Función principal: Gestionar la plataforma tecnológica, coordinar el mantenimiento y seguridad de la compañía.

Colaboradores inmediatos:

- Asistente TI.
- Asistente de Mantenimiento.

Principales funciones:

- Verificar el buen funcionamiento de los sistemas.
- Controlar las bases de datos de la compañía.
- Generación de estadísticas y métricas operativas.
- Generación de reportes varios (financiero, comercial, gerencia, operativos).
- Monitorear la seguridad del software y hardware de la compañía.
- Configuración de los sistemas.
- Ser el contacto directo con los proveedores de sistemas.
- Realizar proyectos de automatización por ejemplo en Excel para aumentar la productividad.
- Velar por el mantenimiento físico y eléctrico de los distintos locales de la compañía.
- Ser el contacto con la compañía de seguridad.
- Mantenimiento de las alarmas.
- Interactuar con los oficiales de seguridad.

Experiencia requerida:

- Experiencia en sistemas y mantenimiento.
- Experiencia en ventas y manejo de inventarios.
- Control de personal, servicio al cliente, presupuestos y costos

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en Ingeniería en sistemas.

Otros conocimientos:

- Conocimiento en mantenimiento.

Habilidades:

- Capacidad de análisis.
- Resolución de problemas.
- Manejo de personal.
- Capacidad de enseñar.

Comportamiento (valores):

- Responsabilidad.
- Honradez.
- Honestidad.
- Justicia.

PERFIL DE PUESTO: JEFE FINANCIERO / CONTADOR

Nombre del puesto: Jefe Financiero / Contador.

Superior inmediato: Presidente.

Función principal: Controlar la gestión financiera de la compañía y ser el principal contacto con las entidades bancarias.

Colaboradores inmediatos:

- Auxiliar contable 1.
- Auxiliar contable 2.
- Tesorera.
- Asistente crédito y cobro.
- Cajera.

Principales funciones:

- Calcular las planillas quincenales.
- Registro de cheques en el sistema contable.
- Presentar planilla mensual del INS.
- Presentar planilla mensual de la CCSS.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Ser el canal de comunicación con las entidades financieras.
- Cálculo de liquidaciones laborales.
- Elaboración de la declaración del impuesto sobre las ventas.
- Elaboración de la declaración de las retenciones en la fuente.
- Elaboración de la declaración de impuesto a las utilidades.
- Elaboración de declaraciones de impuesto de patentes.
- Revisión de balances.
- Control de las cuentas por pagar al exterior.
- Control de activos y llevar el detalle de las depreciaciones.
- Elaborar información financiera para las entidades bancarias.
- Análisis de información financiera.

Experiencia requerida:

- Experiencia en legislación laboral.
- Experiencia en tema de impuestos.
- Experiencia en análisis financiero.
- Experiencia en manejo de personal.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Licenciatura en Administración con énfasis en Contaduría Pública.
- Licenciatura en Contaduría Pública

Otros conocimientos:

- Conocimientos en Leyes tributarias e impuestos.
- Mantenerse actualizado en temas tributarios.
- Conocimiento de paquete office.
- Conocimiento en sistema contable Microsoft Dynamics NAV.
- Conocimiento en el sistema SICERE.
- Conocimiento en el sistema RTV.

Habilidades:

- Capacidad de análisis.
- Organización.
- Capacidad de interpretación.
- Orden.
- Trabajar bajo presión.

Comportamiento (valores):

- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Orden.
- Honestidad.
- Eficiencia.
- Puntualidad.

PERFIL DE PUESTO: MENSAJERO

Nombre del puesto: Motorizado.

Superior inmediato: Encargado de transportes.

Función principal: Entregar repuestos a los clientes internos y externos, realizar cobros y trámites en general.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Entrega de repuestos a los clientes.
- Recoger encomiendas.
- Realizar depósitos bancarios.
- Realizar traslados de mercadería y papelería entre tiendas,
- Realizar trámites de la compañía.

Experiencia requerida:

- Experiencia en reparto.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Educación general básica.

Otros conocimientos:

- Manejo de tiempo

Habilidades:

- Servicio al cliente
- Buena presentación personal.

Comportamiento (valores):

- Paciencia.
- Serenidad.
- Respetuoso.
- Puntualidad.

PERFIL DE PUESTO: MISCELANEO

Nombre del puesto: Misceláneo.

Superior inmediato: Jefe de proyectos.

Función principal: Mantenimiento del aseo y el orden en general de sucursales.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Limpiar vitrinas.
- Limpiar el piso.
- Limpiar los servicios sanitarios.
- Limpiar los exhibidores.
- Limpiar las ventanas.

Experiencia requerida:

- Experiencia en labores de limpieza.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Primaria completa.

Otros conocimientos:

- Técnicas de lavado de muebles.
- Pulido de ventanas.
- Tratamiento para mantenimiento de loza.
- Aplicación de químicos.

Habilidades:

- Cuidadoso.
- Detallista
- Ordenado

Comportamiento (valores):

- Disciplina
- Respeto

PERFIL DE PUESTO: TESORERO

Nombre del puesto: Tesorero.

Superior inmediato: Jefe Financiero / Contador.

Función principal: Realizar pagos a los distintos proveedores y acreedores nacionales e internacionales.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Archivo de facturas pendientes de pago de proveedores nacionales e internacionales.
- Actualizar saldos bancarios para control interno y elaboración de flujo de efectivo diario.
- Actualizar cuadro de obligaciones.
- Validar en el sistema las facturas que se van a cancelar.
- Generar los pagos con sus respectivos comprobantes.
- Enviar la notificación a los proveedores con el detalle de los pagos realizados.
- Autorizar compras de suministros.
- Tramitar compra de moneda extranjera para pago de proveedores.

Experiencia requerida:

- Experiencia en el uso de plataformas bancarias.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en Contabilidad o Administración de empresas.

Otros conocimientos:

- Conocimiento de paquete office.

- Conocimiento en sistema contable Microsoft Dynamics NAV.
- Conocimiento en sistema de punto de ventas CNET.

Habilidades:

- Habilidad de negociación.
- Buen servicio al cliente.

Comportamiento (valores):

- Honradez.
- Responsabilidad.
- Orden.
- Puntualidad.

PERFIL DE PUESTO: VENDEDOR DE SUCURSAL MENOR

Nombre del puesto: Vendedor de sucursal menor.

Superior inmediato: Jefe de operaciones.

Función principal: Vender repuestos, ordenar la bodega y entregar repuestos.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Atender clientes por teléfono.
- Vender repuestos en el mostrador.
- Coordinar envíos pendientes.
- Brindar soporte a los motorizados.
- Preparar envíos para diferentes clientes, encomiendas y exprés.

Experiencia requerida:

- Experiencia en ventas.
- Experiencia en cajas.
- Experiencia en servicio al cliente.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en educación media.

Otros conocimientos:

- Conocimiento en repuestos y sus respectivos catálogos.

Habilidades:

- Orden.
- Trabajar bajo presión.
- Rapidez.
- Proactivo.
- Multifuncional.

Comportamiento (valores):

Responsabilidad /Honestidad.

PERFIL DE PUESTO: VENDEDOR DE SUCURSAL CENTRAL

Nombre del puesto: Vendedor de sucursal central.

Superior inmediato: Encargado de tienda.

Función principal: Vender repuestos vía telefónica y personalmente.

Colaboradores inmediatos: No aplica.

Principales funciones:

- Atender llamadas de clientes para realizar cotizaciones.
- Vender vía telefónica y en el mostrador.
- Coordinar envíos pendientes.
- Brindar soporte a los motorizados.

Experiencia requerida:

- Experiencia en venta de repuestos.
- Experiencia en atención al público.

Competencias requeridas:

Formación académica:

- Bachillerato en educación media.

Otros conocimientos:

- Conocimiento en repuestos.

Habilidades:

- Servicio al cliente.
- Multifuncional.
- Habilidades comunicativas.

Comportamiento (valores):

- Paciencia.
- Atento.
- Respeto.

c. Evaluaciones de desempeño.

Evaluaciones 360 grados

**Evaluación 360 grados
Jefe Financiero / Contador
I semestre 2016**

I. Datos del Evaluado

Nombre del Jefe:	
Número de empleado:	
Jefatura a cargo:	
Sucursal:	
Evaluador (Gerente G.):	
Fecha de Evaluación:	

II. Datos del Evaluador (marque con una "X")

Relación con el evaluado	
	Jefe Directo
	Compañero de trabajo
	Personal a cargo
	Clientes
	Autoevaluación (propia)

III. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el Jefe a cargo del departamento de Finanzas/Contabilidad respecto a los siguientes rubros, donde 1 es el menor puntaje (bajo cumplimiento) y 5 el mayor puntaje (alto cumplimiento).

A continuación se detallan dos tablas de evaluación, la primera con aspectos generales y la segunda tabla con aspectos técnicos de la jefatura.

A- Desarrollo personal y laboral

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
El colaborador es capaz de trabajar en equipo	1	2	3	4	5	
Realiza su trabajo con excelencia y orden	1	2	3	4	5	
Maximiza el uso de los recursos de la compañía	1	2	3	4	5	
Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	1	2	3	4	5	
Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	1	2	3	4	5	
Toma decisiones y solución de problemas	1	2	3	4	5	
Se compromete con sus labores todos los días	1	2	3	4	5	
Brinda ayuda a los demas en caso de ser necesario	1	2	3	4	5	
Cuenta con una actitud amable y servicial	1	2	3	4	5	
Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones efectivas	1	2	3	4	5	
Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	1	2	3	4	5	
Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	1	2	3	4	5	
Sumatoria						
Puntaje total						

B- Indicadores Técnicos

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Supervisa adecuadamente las labores de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	
Entrega a tiempo los documentos y/o informes de la empresa a externos.	1	2	3	4	5	
Maximiza el uso del equipo con el que laboran.	1	2	3	4	5	
Busca el mejoramiento continuo en procesos junto con su equipo.	1	2	3	4	5	
Incentiva a sus colaboradores a innovar y mejorar procesos.	1	2	3	4	5	
Da el ejemplo con sus acciones diarias.	1	2	3	4	5	
Refleja correctamente los valores de la compañía.	1	2	3	4	5	
Comparte sus conocimientos con demas personas, tanto interno como externo (departamento)	1	2	3	4	5	
Cuenta con una actitud profesional, de liderazgo.	1	2	3	4	5	
Muestra seguridad ante los demas y se comunica elocuentemente.	1	2	3	4	5	
Participa de las actividades sociales organizadas en la empresa.	1	2	3	4	5	
Respeto a sus colaboradores y se expresa con un lenguaje educado en todo momento.	1	2	3	4	5	
Sumatoria						
Puntaje total						

IV. **Resultados**

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sumar cada casilla seleccionada con el puntaje e irlo sumando para obtener un puntaje total.

Puntaje Total		
A	Desarrollo personal y laboral	
B	Indicadores Técnicos	

Resultado obtenido	
Resultado esperado	

IV. **Sugerencias**

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

**Evaluación 360 grados
Jefe de Operaciones
I semestre 2016**

I. Datos del Evaluado

Nombre del Jefe:	
Número de empleado:	
Jefatura a cargo:	
Sucursal:	
Evaluador (Gerente G.):	
Fecha de Evaluación:	

II. Datos del Evaluador (marque con una "X")

Relación con el evaluado	
	Jefe Directo
	Compañero de trabajo
	Personal a cargo
	Clientes
	Autoevaluación (propia)

III. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el Jefe a cargo del departamento de Operaciones respecto a los siguientes rubros, donde 1 es el menor puntaje (bajo cumplimiento) y 5 el mayor puntaje (alto cumplimiento).

A continuación se detallan dos tablas de evaluación, la primera con aspectos generales y la segunda tabla con aspectos técnicos de la jefatura.

A- Desarrollo personal y laboral

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
El colaborador es capaz de trabajar en equipo	1	2	3	4	5	
Realiza su trabajo con excelencia y orden	1	2	3	4	5	
Maximiza el uso de los recursos de la compañía	1	2	3	4	5	
Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	1	2	3	4	5	
Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	1	2	3	4	5	
Toma decisiones y solución de problemas	1	2	3	4	5	
Se compromete con sus labores todos los días	1	2	3	4	5	
Brinda ayuda a los demas en caso de ser necesario	1	2	3	4	5	
Cuenta con una actitud amable y servicial	1	2	3	4	5	
Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones efectivas	1	2	3	4	5	
Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	1	2	3	4	5	
Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	1	2	3	4	5	
Sumatoria						
Puntaje total						

B- Indicadores Técnicos

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Supervisa adecuadamente las labores de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	
Entrega a tiempo los documentos y/o informes de la empresa a externos.	1	2	3	4	5	
Maximiza el uso del equipo con el que laboran.	1	2	3	4	5	
Busca el mejoramiento continuo en procesos junto con su equipo.	1	2	3	4	5	
Incentiva a sus colaboradores a innovar y mejorar procesos.	1	2	3	4	5	
Da el ejemplo con sus acciones diarias.	1	2	3	4	5	
Refleja correctamente los valores de la compañía.	1	2	3	4	5	
Comparte sus conocimientos con demas personas, tanto interno como externo (departamento)	1	2	3	4	5	
Cuenta con una actitud profesional, de liderazgo.	1	2	3	4	5	
Muestra seguridad ante los demas y se comunica elocuentemente.	1	2	3	4	5	
Participa de las actividades sociales organizadas en la empresa.	1	2	3	4	5	
Respeto a sus colaboradores y se expresa con un lenguaje educado en todo momento.	1	2	3	4	5	
Sumatoria						
Puntaje total						

IV. **Resultados**

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sumar cada casilla seleccionada con el puntaje e irlo sumando para obtener un puntaje total.

Puntaje Total		
A	Desarrollo personal y laboral	
B	Indicadores Técnicos	

Resultado obtenido	
Resultado esperado	

IV. **Sugerencias**

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

Evaluación 360 grados
Jefe de recursos humanos, proyectos y mercadeo
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del Jefe:	
Número de empleado:	
Jefatura a cargo:	
Sucursal:	
Evaluador (Gerente G.):	
Fecha de Evaluación:	

II. Datos del Evaluador (marque con una "X")

Relación con el evaluado	
	Jefe Directo
	Compañero de trabajo
	Personal a cargo
	Clientes
	Autoevaluación (propia)

III. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el Jefe a cargo del departamento de Recursos Humanos respecto a los siguientes rubros, donde 1 es el menor puntaje (bajo cumplimiento) y 5 el mayor puntaje (alto cumplimiento).

A continuación se detallan dos tablas de evaluación, la primera con aspectos generales y la segunda tabla con aspectos técnicos de la jefatura.

C- Desarrollo personal y laboral

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
El colaborador es capaz de trabajar en equipo	1	2	3	4	5	
Realiza su trabajo con excelencia y orden	1	2	3	4	5	
Maximiza el uso de los recursos de la compañía	1	2	3	4	5	
Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	1	2	3	4	5	
Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	1	2	3	4	5	
Toma decisiones y solución de problemas	1	2	3	4	5	
Se compromete con sus labores todos los días	1	2	3	4	5	
Brinda ayuda a los demas en caso de ser necesario	1	2	3	4	5	
Cuenta con una actitud amable y servicial	1	2	3	4	5	
Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones efectivas	1	2	3	4	5	
Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	1	2	3	4	5	
Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	1	2	3	4	5	
Sumatoria						
Puntaje total						

D- Indicadores Técnicos

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Supervisa adecuadamente las labores de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	
Entrega a tiempo los documentos y/o informes de la empresa a externos.	1	2	3	4	5	
Maximiza el uso del equipo con el que laboran.	1	2	3	4	5	
Busca el mejoramiento continuo en procesos junto con su equipo.	1	2	3	4	5	
Incentiva a sus colaboradores a innovar y mejorar procesos.	1	2	3	4	5	
Da el ejemplo con sus acciones diarias.	1	2	3	4	5	
Refleja correctamente los valores de la compañía.	1	2	3	4	5	
Comparte sus conocimientos con demas personas, tanto interno como externo (departamento)	1	2	3	4	5	
Cuenta con una actitud profesional, de liderazgo.	1	2	3	4	5	
Muestra seguridad ante los demas y se comunica elocuentemente.	1	2	3	4	5	
Participa de las actividades sociales organizadas en la empresa.	1	2	3	4	5	
Respeto a sus colaboradores y se expresa con un lenguaje educado en todo momento.	1	2	3	4	5	
Sumatoria						
Puntaje total						

IV. **Resultados**

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sumar cada casilla seleccionada con el puntaje e irlo sumando para obtener un puntaje total.

Puntaje Total		
A	Desarrollo personal y laboral	
B	Indicadores Técnicos	

Resultado obtenido	
Resultado esperado	

IV. **Sugerencias**

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

Evaluación 360 grados
Jefe de tecnologías de información y mantenimiento
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del Jefe:	
Número de empleado:	
Jefatura a cargo:	
Sucursal:	
Evaluador (Gerente G.):	
Fecha de Evaluación:	

II. Datos del Evaluador (marque con una "X")

Relación con el evaluado	
	Jefe Directo
	Compañero de trabajo
	Personal a cargo
	Clientes
	Autoevaluación (propia)

III. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el Jefe a cargo del departamento de Tecnologías de Información y Mantenimiento respecto a los siguientes rubros, donde 1 es el menor puntaje (bajo cumplimiento) y 5 el mayor puntaje (alto cumplimiento).

A continuación se detallan dos tablas de evaluación, la primera con aspectos generales y la segunda tabla con aspectos técnicos de la jefatura.

A- Desarrollo personal y laboral

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
El colaborador es capaz de trabajar en equipo	1	2	3	4	5	
Realiza su trabajo con excelencia y orden	1	2	3	4	5	
Maximiza el uso de los recursos de la compañía	1	2	3	4	5	
Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	1	2	3	4	5	
Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	1	2	3	4	5	
Toma decisiones y solución de problemas	1	2	3	4	5	
Se compromete con sus labores todos los días	1	2	3	4	5	
Brinda ayuda a los demas en caso de ser necesario	1	2	3	4	5	
Cuenta con una actitud amable y servicial	1	2	3	4	5	
Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones efectivas	1	2	3	4	5	
Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	1	2	3	4	5	
Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	1	2	3	4	5	
Sumatoria						
Puntaje total						

B- Indicadores Técnicos

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Supervisa adecuadamente las labores de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	
Entrega a tiempo los documentos y/o informes de la empresa a externos.	1	2	3	4	5	
Maximiza el uso del equipo con el que laboran.	1	2	3	4	5	
Busca el mejoramiento continuo en procesos junto con su equipo.	1	2	3	4	5	
Incentiva a sus colaboradores a innovar y mejorar procesos.	1	2	3	4	5	
Da el ejemplo con sus acciones diarias.	1	2	3	4	5	
Refleja correctamente los valores de la compañía.	1	2	3	4	5	
Comparte sus conocimientos con demas personas, tanto interno como externo (departamento)	1	2	3	4	5	
Cuenta con una actitud profesional, de liderazgo.	1	2	3	4	5	
Muestra seguridad ante los demas y se comunica elocuentemente.	1	2	3	4	5	
Participa de las actividades sociales organizadas en la empresa.	1	2	3	4	5	
Respeto a sus colaboradores y se expresa con un lenguaje educado en todo momento.	1	2	3	4	5	
Sumatoria						
Puntaje total						

IV. **Resultados**

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sumar cada casilla seleccionada con el puntaje e irlo sumando para obtener un puntaje total.

Puntaje Total		
A	Desarrollo personal y laboral	
B	Indicadores Técnicos	

Resultado obtenido	
Resultado esperado	

IV. **Sugerencias**

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica Asistente de Crédito y Cobro I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ___/___/___
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)	El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.
B = Bueno (Equivale a 2 puntos)	El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.
MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)	El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN						NOTAS ADICIONALES
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demás en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones ef	NM	B	MB	E	
11	Es íntegro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN						NOTAS ADICIONALES
13	Realiza el cobro de las ventas de contado.	NM	B	MB	E	
14	Recibe los trámites de facturas para pago a proveedores cada quince días.	NM	B	MB	E	
15	Realiza la correspondiente anulación de facturas.	NM	B	MB	E	
16	Se encarga del cierre de la caja.	NM	B	MB	E	
17	Envía los depósitos al banco.	NM	B	MB	E	
18	Revisa constantemente el correo.	NM	B	MB	E	
19	Elabora el pago de facturas proveedores de contado.	NM	B	MB	E	

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Asistente de Mercadeo
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E
8	Brinda ayuda a los demás en caso de ser necesario	NM	B	MB	E
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones efectivas	NM	B	MB	E
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E
SEGUNDA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES
13	Realiza una administración adecuada de redes sociales como facebook, pinterest, whatsapp, twit	NM	B	MB	
14	Vela por el mantenimiento de la página web de la compañía.	NM	B	MB	E
15	Realiza las artes gráficas para redes y eventos, así como para comunicados internos.	NM	B	MB	E
16	Efectua las cotizaciones relacionadas con la publicidad de la empresa.	NM	B	MB	E
17	Confecciona el material publicitario necesario.	NM	B	MB	E
18	Se encarga de Inventariar y controlar el material del departamento.	NM	B	MB	E
19	Realiza adecuadamente la rotulación y diseño el interior y exterior de las sucursales.	NM	B	MB	E
20	Cotiza los materiales para realizar actividades de la empresa como por ejemplo team buildings.	NM	B	MB	E

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Asistente de Recursos Humanos
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demás en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones e	NM	B	MB	E	
11	Es íntegro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
13	Realiza la aplicación de pruebas en proceso de selección de manera correcta.	NM	B	MB	E	
14	Propicia un adecuado contacto con el personal elegido.	NM	B	MB	E	
15	Observaciones de planilla, recopilar información que afecta la planilla como ausen	NM	B	MB	E	
16	Lleva un control de vacaciones ordenado y claro.	NM	B	MB	E	
17	Se encarga del control del archivo de personal.	NM	B	MB	E	
18	Controla y maneja las amonestaciones del personal.	NM	B	MB	E	
19	Emitir las constancias salariales según se soliciten.	NM	B	MB	E	
20	Emitir cartas de despido.	NM	B	MB	E	
21	Realiza las comunicaciones internas con el personal.	NM	B	MB	E	
22	Controla los permisos de cada colaborador.	NM	B	MB	E	
23	Recibe adecuadamente las visitas a la empresa.	NM	B	MB	E	
24	Contesta de forma cortés las llamadas de la central telefónica.	NM	B	MB	E	
25	Revisa las ventas de contado de las cajas apropiadamente.	NM	B	MB	E	
26	Realiza los arqueos necesarios de caja.	NM	B	MB	E	
27	Provee los suministros de oficina y limpieza.	NM	B	MB	E	
28	Responde consultas en redes sociales.	NM	B	MB	E	
29	Se encarga de la organización y logística de reuniones del personal.	NM	B	MB	E	
30	Elabora y maneja de la agenda de presidencia y de RRHH.	NM	B	MB	E	

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Asistente de Mantenimiento
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demas en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones efectivas	NM	B	MB	E	
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
13	Se encarga del mantenimiento general de los locales comerciales.	NM	B	MB	E	
14	Repara los detalles eléctricos, en madera y albañilería según sea necesario.	NM	B	MB	E	
15	Realiza trabajos de fontanería.	NM	B	MB	E	
16	Fabrica apropiadamente los muebles para las sucursales.	NM	B	MB	E	
17	Realiza la remodelación de tiendas de la mejor forma según se le solicite,	NM	B	MB	E	
18	Limpia adecuadamente los vehículos de presidencia.	NM	B	MB	E	
19	Realiza a tiempo y con dedicacion las labores de jardinería.	NM	B	MB	E	
20	Cuida y mantiene el equipo basico como planta eléctrica, elevador, compresor, etc.	NM	B	MB	E	

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

**Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Asistente de Tecnologías de Información
I semestre 2016**

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN						NOTAS ADICIONALES
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demás en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones el	NM	B	MB	E	
11	Es íntegro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN						NOTAS ADICIONALES
13	Verifica el buen funcionamiento de los sistemas.	NM	B	MB	E	
14	Controla las bases de datos de la compañía.	NM	B	MB	E	
15	Genera las estadísticas y métricas operativas.	NM	B	MB	E	
16	Elabora reportes varios (financiero, comercial, gerencia, operativos).	NM	B	MB	E	
17	Monitorea la seguridad del software y hardware de la compañía.	NM	B	MB	E	
18	Configura los sistemas implementados.	NM	B	MB	E	
19	Se encarga del contacto directo con los proveedores de sistemas.	NM	B	MB	E	
20	Realiza proyectos de automatización por ejemplo en Excel para aumentar la productividad.	NM	B	MB	E	
21	Vela por el mantenimiento físico y eléctrico de los distintos locales de la compañía.	NM	B	MB	E	
22	Realiza el contacto adecuado con la compañía de seguridad.	NM	B	MB	E	
23	Se encarga del mantenimiento de las alarmas.	NM	B	MB	E	
24	Interactúa con los oficiales de seguridad.	NM	B	MB	E	

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Auxiliar Contable 1
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN						NOTAS ADICIONALES
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demás en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones e	NM	B	MB	E	
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN						NOTAS ADICIONALES
13	Ingresa la información de las ventas diarias al sistema contable Microsoft Dynamics NAV.	NM	B	MB	E	
14	Revisa que la documentación de los cierres de cajas de crédito y cobro sea veraz y oportuna.	NM	B	MB	E	
15	Revisa en las páginas web de los bancos los depósitos bancarios realizados por los clientes como forma de pago de las ventas tanto de crédito como de contado.	NM	B	MB	E	
16	Lleva un control de las devoluciones a proveedores de repuestos.	NM	B	MB	E	
17	Genera los reportes necesarios para elaborar la declaración del impuesto mensual del impuesto sobre las ventas.	NM	B	MB	E	
18	Confecciona los recibos por alquiler de locales.	NM	B	MB	E	
19	Realiza la conciliación mensual del estado de cuenta con importante proveedor de partes usadas.	NM	B	MB	E	
20	Lleva el registro contable de la planilla mensual de la compañía.	NM	B	MB	E	
21	Se encarga de cubrir el puesto de cajera una vez al mes.	NM	B	MB	E	
22	Envía a pagar al banco los rebajos por embargos de los empleados.	NM	B	MB	E	
23	Genera el reporte diario para control de problemas en la facturación.	NM	B	MB	E	

IV. **Resultados**

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

**Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Auxiliar Contable 2
I semestre 2016**

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN		NM	B	MB	E	NOTAS ADICIONALES
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demas en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones efectivas	NM	B	MB	E	
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN		NM	B	MB	E	NOTAS ADICIONALES
13	Realiza la revisión aritmética y de la documentación de los cierres de cajas de contado.	NM	B	MB	E	
14	Lleva el registro contable de los cierres de caja en el sistema.	NM	B	MB	E	
15	Maneja el control de los gastos y pagos con tarjetas de crédito.	NM	B	MB	E	
16	Elabora el registro de los gastos pagados con tarjetas de créditos.	NM	B	MB	E	
17	Revisa, registra y archiva las compras locales.	NM	B	MB	E	
18	Elabora la revisión de notas de crédito.	NM	B	MB	E	
19	Registra los gastos en efectivo.	NM	B	MB	E	
20	Lleva el control de los pagos de comercios afiliados (BNCR y BAC).	NM	B	MB	E	
21	Provee la conciliación de los estados de cuenta bancarios.	NM	B	MB	E	
22	Archiva los cierres de caja de ventas de contado.	NM	B	MB	E	
23	Cubre el puesto de cajera una vez al mes.	NM	B	MB	E	

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Cajero
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

<p>E= Excelente (Equivale a 4 puntos)</p>	<p>El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.</p>
--	--

PRIMERA SECCIÓN						NOTAS ADICIONALES
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demas en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones ef	NM	B	MB	E	
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN						NOTAS ADICIONALES
13	Realiza el cobro de las ventas de contado.	NM	B	MB	E	
14	Recibe los trámites de facturas para pago a proveedores cada quince días.	NM	B	MB	E	
15	Realiza la correspondiente anulación de facturas.	NM	B	MB	E	
16	Se encarga del cierre de la caja.	NM	B	MB	E	
17	Envía los depósitos al banco.	NM	B	MB	E	
18	Revisa constantemente el correo.	NM	B	MB	E	
19	Elabora el pago de facturas proveedores de contado.	NM	B	MB	E	

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Misceláneo
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demás en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarroll	NM	B	MB	E	
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
13	Limpia las vitrinas con compromiso y buena actitud	NM	B	MB	E	
14	Limpia el piso adecuadamente	NM	B	MB	E	
15	Realiza la limpieza de los servicios sanitarios de la manera indicada	NM	B	MB	E	
16	Se encarga de limpiar los exhibidores con responsabilidad	NM	B	MB	E	
17	Limpia las ventanas de las áreas correspondientes	NM	B	MB	E	
18	Colabora con alguna otra labor de limpieza requerida por alguna otra persona	NM	B	MB	E	
19	Es responsable con las labores que se le asignan	NM	B	MB	E	
20	Cumple los tiempos establecidos	NM	B	MB	E	
21	Es rápido y eficaz en sus labores	NM	B	MB	E	

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

<p>Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:</p> <hr/>

Firma del Jefe Fecha

Firma del evaluador Fecha

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Tesorero
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demas en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarroll.	NM	B	MB	E	
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuale:	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentac	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
13	Archiva las facturas pendientes de pago de proveedores nacionales e internacionales.	NM	B	MB	E	
14	Actualiza los saldos bancarios para control interno y elaboración de flujo de efectivo diario.	NM	B	MB	E	
15	Actualiza el cuadro de obligaciones.	NM	B	MB	E	
16	Valida en el sistema las facturas que se van a cancelar.	NM	B	MB	E	
17	Genera los pagos con sus respectivos comprobantes.	NM	B	MB	E	
18	Envía la notificación a los proveedores con el detalle de los pagos	NM	B	MB	E	
19	Autoriza las compras de suministros.	NM	B	MB	E	
20	Tramita la compra de moneda extranjera para pago de proveedor	NM	B	MB	E	
30		NM	B	MB	E	

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Vendedor
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demás en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones el	NM	B	MB	E	
11	Es íntegro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN					NOTAS ADICIONALES	
13	Atender llamadas de clientes para realizar cotizaciones.	NM	B	MB	E	
14	Vender vía telefónica y en el mostrador.	NM	B	MB	E	
15	Coordinar envíos pendientes.	NM	B	MB	E	
16	Brindar soporte a los motorizados.	NM	B	MB	E	
17	Cantidad de llamadas contestadas	NM	B	MB	E	
18	Cantidad de ventas realizadas en (C)	NM	B	MB	E	
19	Cantidad de descuentos realizados del 3%	NM	B	MB	E	
20	Cantidad de facturas nulas realizadas	NM	B	MB	E	
21	Porcentaje de devoluciones obtenidos en facturas	NM	B	MB	E	
22	Cantidad de quejas de los clientes	NM	B	MB	E	
23	Cantidad de producto "estrella" vendido	NM	B	MB	E	
24	Porcentaje de movimiento de inventario (estancado)	NM	B	MB	E	
25	Porcentaje de ventas de productos locales vrs productos importados	NM	B	MB	E	

IV. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

Esta evaluación puede ser utilizado para Vendedores de sucursal menor o de sucursal central

Evaluaciones por resultados

Evaluación por Resultados Agente de Ventas I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ___/___/___
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

GESTION COMERCIAL		% Nota (1-100%)	Comentarios Adicionales	
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo			
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden			
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía			
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos			
5	Contribuye a la satisfacción del cliente			
6	Toma decisiones Acertadas			
7	Tiene soluciones a problemas de forma inmediata			
8	Es proactivo (a) en sus labores			
9	Cuenta con una actitud amable y servicial			
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal			
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales			
12	Logra un dominio y control de actitud ante sus labores			
GESTION TECNICA		Cantidad / % Establecido	Cantidad / % Alcanzado	Comentarios Adicionales
13	Cantidad de llamadas contestadas			
14	Cantidad de ventas realizadas en (¢)			
15	Cantidad de descuentos realizados del 3%			
16	Cantidad de facturas nulas realizadas			
17	Porcentaje de devoluciones obtenidos en facturas			
18	Cantidad de quejas de los clientes			
19	Cantidad de producto "estrella" vendido			
18	Porcentaje de movimiento de inventario (estancado)			
19	Porcentaje de ventas de productos locales vrs productos importad			

III. **Resultados**

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá:

1. Sumar el total de porcentajes de la Gestión Comercial
2. Dividir el total entre el # de ítems de evaluación de la primera sección
3. Anotar el porcentaje consolidado

Puntaje total de la Gestión Comercial: _____

En cuanto a la Gestión Técnica el jefe inmediato dará la retroalimentación necesaria en base a las cantidades/% obtenidos por el colaborador.

IV. **Aspectos a mejorar**

Fortalezas:

Debilidades:

Firma del empleado

Fecha

Firma del director

Fecha

Evaluación por Resultados
Asistente de bodega
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

GESTION COMERCIAL			% Nota (1-100%)	Comentarios Adicionales
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo			
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden			
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía			
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos			
5	Contribuye a la satisfacción del cliente			
6	Toma decisiones Acertadas			
7	Tiene soluciones a problemas de forma inmediata			
8	Es proactivo (a) en sus labores			
9	Cuenta con una actitud amable y servicial			
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal			
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales			
12	Logra un dominio y control de actitud ante sus labores			
GESTION TECNICA		Cantidad / % Establecido	Cantidad / % Alcanzado	Comentarios Adicionales
13	Despacha pedidos de clientes.			
14	Acomoda las compras de inventario.			
15	Prepara los envíos y encomiendas.			
16	Realiza el traslado de mercaderías a las sucursales.			
17	Mantiene el control de las existencias en el inventario para su oportuno abaste			

III. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá:

1. Sumar el total de porcentajes de la Gestión Comercial
2. Dividir el total entre el # de ítems de evaluación de la primera sección
3. Anotar el porcentaje consolidado

Puntaje total de la Gestión Comercial: _____

En cuanto a la Gestión Técnica el jefe inmediato dará la retroalimentación necesaria en base a las cantidades/% obtenidos por el colaborador.

IV. Aspectos a mejorar

Fortalezas:

Debilidades:

Firma del empleado

Fecha

Firma del director

Fecha

Evaluación Escala de Clasificación Gráfica
Asistente Mantenimiento
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

<p>NM = Necesita mejorar (Equivale a 1 punto)</p>	<p>El colaborador se encuentra por debajo de las expectativas; incluso con guía, falta preparación de forma oportuna y precisa. Carece de confianza para la realización de la labor. Los documentos, guías y trabajos requieren correcciones y asesoramiento continuo. Hay un fallo en el tiempo de entrega y/o acatamiento de instrucciones.</p>
<p>B = Bueno (Equivale a 2 puntos)</p>	<p>El colaborador apenas cumple con las expectativas; prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa, los trabajos requieren correcciones mínimas. Entrega el material a tiempo.</p>
<p>MB= Muy bueno (Equivale a 3 puntos)</p>	<p>El colaborador realiza trabajos de forma independiente, con formatos presentables, ordenados, claros y precisos; requieren pocas correcciones en dados casos. Siempre cumple con lo requerido y un poco más.</p>

E= Excelente
(Equivale a 4 puntos)

El colaborador no requiere de asesoramiento, presenta datos adicionales y siempre busca la forma de mejorar procesos, maximizar recursos y minimizar errores. Su desempeño es único y excepcional, su trabajo se reconoce por la calidad constante.

PRIMERA SECCIÓN		NM	B	MB	E	NOTAS ADICIONALES
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo	NM	B	MB	E	
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden	NM	B	MB	E	
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía	NM	B	MB	E	
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos	NM	B	MB	E	
5	Posee calidad de servicio tanto a nivel interno como externo	NM	B	MB	E	
6	Toma decisiones y solución de problemas	NM	B	MB	E	
7	Se compromete con sus labores todos los días	NM	B	MB	E	
8	Brinda ayuda a los demas en caso de ser necesario	NM	B	MB	E	
9	Cuenta con una actitud amable y servicial	NM	B	MB	E	
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal, desarrolla relaciones efectivas	NM	B	MB	E	
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales	NM	B	MB	E	
12	Refleja apertura para el cambio, solicita y aprovecha retroalimentación	NM	B	MB	E	
SEGUNDA SECCIÓN		NM	B	MB	E	NOTAS ADICIONALES
13	Se encarga del mantenimiento general de los locales comerciales.	NM	B	MB	E	
14	Repara los detalles eléctricos, en madera y albañilería según sea necesario.	NM	B	MB	E	
15	Realiza trabajos de fontanería.	NM	B	MB	E	
16	Fabrica apropiadamente los muebles para las sucursales.	NM	B	MB	E	
17	Realiza la remodelación de tiendas de la mejor forma según se le solicite,	NM	B	MB	E	
18	Limpia adecuadamente los vehículos de presidencia.	NM	B	MB	E	
19	Realiza a tiempo y con dedicacion las labores de jardinería.	NM	B	MB	E	
20	Cuida y mantiene el equipo basico como planta eléctrica, elevador, compresor, etc.	NM	B	MB	E	

IV. **Resultados**

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá sustituir la equivalencia de rangos como se explicó anteriormente y sumar el puntaje de cada casilla seleccionada.

Resultados de la evaluación	
Item	Puntaje
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
Total	

Sugerencias y/o Recomendaciones a aplicar:

Firma del Jefe

Fecha

Firma del evaluador

Fecha

**Evaluación por Resultados
Encargado de transportes
I semestre 2016**

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ___/___/___
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

GESTION COMERCIAL		% Nota (1-100%)	Comentarios Adicionales	
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo			
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden			
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía			
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos			
5	Contribuye a la satisfacción del cliente			
6	Toma decisiones Acertadas			
7	Tiene soluciones a problemas de forma inmediata			
8	Es proactivo (a) en sus labores			
9	Cuenta con una actitud amable y servicial			
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal			
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales			
12	Logra un dominio y control de actitud ante sus labores			
GESTION TECNICA		Cantidad / % Establecido	Cantidad / % Alcanzado	Comentarios Adicionales
13	Da las rutas de entrega a los motorizados.			
14	Realiza compras de los repuestos nacionales para su posterior reventa.			
15	Coordina la entrega de mercadería entre tiendas.			
16	Lleva el control de guías y encomiendas.			
17	Ingresa al sistema las órdenes de compras.			
18	Ingresa al sistema envíos de mensajería.			

III. Resultados

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá:

1. Sumar el total de porcentajes de la Gestión Comercial
2. Dividir el total entre el # de ítems de evaluación de la primera sección
3. Anotar el porcentaje consolidado

Puntaje total de la Gestión Comercial: _____

En cuanto a la Gestión Técnica el jefe inmediato dará la retroalimentación necesaria en base a las cantidades/% obtenidos por el colaborador.

IV. Aspectos a mejorar

Fortalezas:

Debilidades:

Firma del empleado

Fecha

Firma del director

Fecha

Evaluación por Resultados
Mensajero
I semestre 2016

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ____/____/____
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

GESTION COMERCIAL		% Nota (1-100%)	Comentarios Adicionales	
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo			
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden			
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía			
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos			
5	Contribuye a la satisfacción del cliente			
6	Toma decisiones Acertadas			
7	Tiene soluciones a problemas de forma inmediata			
8	Es proactivo (a) en sus labores			
9	Cuenta con una actitud amable y servicial			
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal			
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales			
12	Logra un dominio y control de actitud ante sus labores			
GESTION TECNICA		Cantidad / % Establecido	Cantidad / % Alcanzado	Comentarios Adicionales
13	Da las rutas de entrega a los motorizados.			
14	Realiza compras de los repuestos nacionales para su posterior rev			
15	Coordina la entrega de mercadería entre tiendas.			
16	Lleva el control de guías y encomiendas.			
17	Ingresa al sistema las órdenes de compras.			
18	Ingresa al sistema envíos de mensajería.			

III. **Resultados**

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá:

1. Sumar el total de porcentajes de la Gestión Comercial
2. Dividir el total entre el # de ítems de evaluación de la primera sección
3. Anotar el porcentaje consolidado

Puntaje total de la Gestión Comercial: _____

En cuanto a la Gestión Técnica el jefe inmediato dará la retroalimentación necesaria en base a las cantidades/% obtenidos por el colaborador.

IV. **Aspectos a mejorar**

Fortalezas:

Debilidades:

Firma del empleado

Fecha

Firma del director

Fecha

**Evaluación por Resultados
Supervisor de Tienda
I semestre 2016**

I. Datos del Evaluado

Nombre del empleado:		Fecha: ___/___/___
Número de empleado:		
Puesto:		
Sucursal:		
Jefe inmediato:		

II. Aspectos a Evaluar

De una manera objetiva describa el desempeño que ha tenido el colaborador respecto a los siguientes rangos:

GESTION COMERCIAL		% Nota (1-100%)	Comentarios Adicionales	
1	El colaborador es capaz de trabajar en equipo			
2	Realiza su trabajo con excelencia y orden			
3	Maximiza el uso de los recursos de la compañía			
4	Busca el mejoramiento continuo en sus labores y procesos			
5	Contribuye a la satisfacción del cliente			
6	Toma decisiones Acertadas			
7	Tiene soluciones a problemas de forma inmediata			
8	Es proactivo (a) en sus labores			
9	Cuenta con una actitud amable y servicial			
10	Muestra comunicación, se dirige con respeto al personal			
11	Es integro, demuestra valores en acciones colectivas e individuales			
12	Logra un dominio y control de actitud ante sus labores			
GESTION TECNICA		Cantidad / % Establecido	Cantidad / % Alcanzado	Comentarios Adicionales
13	Alcanza determinadas metas de ventas durante el periodo establecido			
14	Soluciona conflictos con clientes insatisfechos.			
15	Controla adecuadamente los inventarios de la empresa.			
16	Cubre el puesto de caja en tiempos de descanso de la cajera.			
17	Realiza visitas a clientes.			
18	Administra el personal de forma eficiente, maximizando recursos y el potencial de cada persona.			
19	Controla la asistencia del personal y sus tiempos laborales.			

III. **Resultados**

El jefe directo debe consolidar la información con los resultados obtenidos para su posterior análisis, a fin de compartirlo con el colaborador. Para lograr esto, deberá:

1. Sumar el total de porcentajes de la Gestión Comercial
2. Dividir el total entre el # de ítems de evaluación de la primera sección
3. Anotar el porcentaje consolidado

Puntaje total de la Gestión Comercial: _____

En cuanto a la Gestión Técnica el jefe inmediato dará la retroalimentación necesaria en base a las cantidades/% obtenidos por el colaborador.

IV. **Aspectos a mejorar**

Fortalezas:

Debilidades:

Firma del empleado

Fecha

Firma del director

Fecha

d. Políticas relativas al Programa de motivación

Política de día de cumpleaños libre para la empresa automotriz familiar

Descripción:

Mediante la presente política se pretende regular y delimitar la aplicación del beneficio de Día de cumpleaños libre que se ofrece dentro de la empresa.

Objetivos

- Definir el beneficio y la aplicabilidad del mismo.
- Limitar el alcance del beneficio de Día de cumpleaños libre.
- Definir las restricciones por las que no podría aplicar el Día del cumpleaños libre.

Alcance:

La presente política se aplica a todos los funcionarios de la empresa a partir de su aprobación por la gerencia. Incluye tanto a los empleados de la sede central como de las sucursales.

Política:

- El Día de Cumpleaños libre es un beneficio que la empresa otorga a sus colaboradores con el fin de disfrutar del mismo sin tener que presentarse a trabajar ese día.
- El funcionario tendrá el beneficio de no presentarse a laborar sin que se le rebaje de su salario.
- En los siguientes casos el funcionario no podrá disfrutar de su Día libre de cumpleaños:
 - Estar bajo una amonestación o haber recibido una en los últimos 3 meses.

- Estar en periodo de preaviso.
 - Estar en periodo de prueba.
 - Estar incapacitado por maternidad.
- En los siguientes casos se podrá negociar el disfrute del beneficio a otro día:
 - De ser necesario por actividades de cierre de mes o algún momento de fuerza mayor dentro de la operación de la empresa que se presente a trabajar ese día.
 - Estar incapacitado por enfermedad el día del cumpleaños.
 - Mutuo acuerdo con la jefatura respectiva, previa autorización de recursos humanos.

** Esta política queda sujeta a previa aprobación de la gerencia. **

Política de vacaciones adicionales por antigüedad para la empresa automotriz familiar

Descripción:

La siguiente política busca regular y delimitar la aplicación del beneficio de Días adicionales de vacaciones por antigüedad del empleado en la empresa que se ofrece.

Objetivos:

- Definir el beneficio y la aplicabilidad del mismo.
- Limitar el alcance del beneficio de Días adicionales de vacaciones por antigüedad del empleado en la empresa.
- Definir las restricciones y limitaciones al aplicar los Días adicionales de vacaciones por antigüedad del empleado en la empresa.

Alcance:

La presente política se aplica a todos los funcionarios de la empresa a partir de su aprobación por la gerencia. Incluye tanto a los empleados de la sede central como de las sucursales.

Política:

- Los días adicionales de vacaciones por antigüedad del empleado en la empresa son un beneficio que ofrece la compañía a sus colaboradores para incentivar su permanencia en la empresa.
- Estos días serán de disfrute del empleado sin que se le rebajen de su salario.
- Los días adicionales solo podrán disfrutarse haciéndolos efectivos, es decir; no podrán ser canjeados por dinero y deberán ser disfrutados dentro del periodo de un año posterior al cumplimiento de antigüedad.
- Estos días deberán, a su vez, ser disfrutados después de los días obligatorios de ley, por lo que deberá el funcionario primero deberá disfrutar sus días de ley antes de utilizar estos adicionales.
- Los días adicionales se ofrecerán de la siguiente manera:
 - Más de tres años de antigüedad: X días adicionales de vacaciones por año.
 - Más de cinco años de antigüedad: X días adicionales de vacaciones por año.
 - Más de diez años de antigüedad: X días adicionales de vacaciones por año.
 - Más de quince años de antigüedad: X días adicionales de vacaciones por año.

- Estas vacaciones adicionales, al igual que las vacaciones de ley, deberán ser acordadas con la jefatura respectiva, previa autorización de recursos humanos.

** Esta política queda sujeta a previa aprobación de la gerencia. **

Política acerca de la asociación solidarista

Descripción:

La siguiente política busca regular y delimitar la aplicación del beneficio de Asociación solidarista que se ofrece dentro de la empresa.

Objetivos:

- Definir el beneficio y la aplicabilidad del mismo.
- Limitar el alcance del beneficio de Asociación Solidarista.
- Definir las restricciones y limitaciones al aplicar el beneficio de Asociación Solidarista.

Alcance:

La presente política se aplica a todos los funcionarios de la empresa pertenecientes a la Asociación Solidarista, a partir de su aprobación por Gerencia. Incluye tanto a los empleados de la sede Central como de las sucursales.

Política:

- El beneficio de asociación solidarista consiste en un aporte por parte de la empresa sobre los salarios devengados de los salarios de los empleados afiliados a la misma.

- La administración y funcionamiento de la asociación solidarista es independiente de la empresa. No obstante, la compañía contribuirá con la deducción de planillas de los afiliados y el traslado del aporte del patrón, únicamente.
- La compañía se compromete a aportar X% sobre los salarios de cada funcionario y trasladarlos mensualmente a la asociación para ser divididos en cuentas a nombre de cada uno de los mismos.
- Cualquier otra deducción o programa de ahorros que se desee que sea deducido desde la planilla debe coordinarse previamente con la empresa.

** Esta política queda sujeta a previa aprobación de la gerencia. **

Encuesta de Satisfacción Laboral

La encuesta que se le presenta a continuación se realiza de forma completamente confidencial y no tendrá ningún tipo de consecuencias para su persona.

Sus respuestas serán utilizadas para mejorar las condiciones de trabajo dentro de la empresa, por lo que se le solicita que sea lo más sincero y objetivo posible en sus respuestas.

Sexo () Femenino
() Masculino

Tiempo de laborar en la empresa

- () Menos de un año
- () 1-3 años
- () 3-5 años
- () 5-10 años
- () 10-15 años
- () Mas de 15 años

A continuación se presenta una serie de enunciados, elija una categoría del uno al cinco, tome en cuenta que 1 es “Nada identificado” y 5, “Totalmente identificado”.

Enunciado	1	2	3	4	5
Conozco las metas y objetivos de la empresa, a corto y largo plazo.					
El proceso de capacitación que he recibido fue el adecuado para el desarrollo de mis funciones actuales.					
Estoy conforme con mi puesto actual.					
Mi salario está conforme a las responsabilidades y el aporte que doy a la empresa.					
Mi jefatura acepta comentarios y sugerencias de cómo realizar de una mejor manera mis labores.					
Tengo oportunidades de crecimiento en la empresa a largo plazo.					
Mi trabajo se reconoce y es valorado por mis compañeros y jefes.					
El ambiente laboral de la empresa me hace sentir motivado y con energía para venir a trabajar.					
Recomendaría a alguien trabajar en este lugar.					
Me siento a gusto trabajando en la compañía.					

¡Muchas gracias por su colaboración!

4.3.2. Presupuesto para llevar a cabo la estrategia

Dado que la propuesta busca ayudar a una compañía mediana a solventar sus oportunidades de mejora en el área de recursos humanos con el menor costo posible, los costos de aplicación de la misma serán mínimos.

A continuación se detallan algunos aspectos de cada uno de los 4 pilares:

- En la etapa de reclutamiento y selección del personal se trabaja principalmente con el capital humano con el que cuenta la empresa. Sin embargo, la empresa actualmente utiliza un programa llamado PERFORMIA, en el cual es necesaria una licencia. Hay dos tipos de licencias:
 - Licencia Ilimitada: se puede utilizar el sistema sin restricciones por un período de un año. El precio de esta licencia no es fijo ya que depende de la estimación que se haga del uso del sistema en los próximos 12 meses.
 - Licencia Limitada: esta licencia es ideal para las empresas que no pueden estimar fácilmente el uso que hagan del sistema, pero aún así deseen obtener los beneficios que da una licencia. Se pagará un precio menor por la licencia que permite usar un número determinado de test, por lo que habrá un precio fijo por cada test. Cuando estos se hayan usado completamente, se puede adquirir otra licencia. El tiempo límite en las licencias limitadas es de tres años.
- En cuanto a la capacitación del personal, el presupuesto para este rubro puede variar, según el tipo de instrucción que se vaya a aplicar según el empleado y el puesto que va a desempeñar.

Pueden darse capacitaciones en paquetes de Microsoft Office, así como también actualizaciones de estas, las cuales varían en precio según la

cantidad de personas y computadoras a aplicar. El rango de precio varía entre los ¢49,000.00 y los ¢86,000.00.

Se puede apoyar, además, la empresa en cursos totalmente gratuitos en el área automotriz que imparte el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

- Para la elaboración de los perfiles de puestos no fue necesario desembolso alguno por parte de la administración. El único costo que tendría la compañía es una revisión, que se recomienda como mínimo sea anual, para actualizar o corregir los aspectos que sean necesarios.
- Para la estrategia de evaluación de desempeño se requiere únicamente organización de las distintas jefaturas que incluya en su tiempo de trabajo, el periodo de evaluación de cada colaborador al que tienen a cargo; por lo que no es necesario un presupuesto adicional para su implementación.
- Respecto del programa de motivación la empresa, se debe invertir un poco más de capital si se desea llevar a cabo la estrategia que se propone:
 - Día del cumpleaños libre: dado que todos los colaboradores tendrían un día libre al año, es lo equivalente a un día de planilla, según nos indica la encargada de recursos humanos el costo sería de ¢872,766.67.
 - Vacaciones adicionales por antigüedad: ya que la compañía cuenta con personal con gran trayectoria dentro de la misma, la gerencia deberá decidir cuál será la cantidad de días adicionales por años a aplicar a cada empleado. Dependiendo de la cantidad a conceder a cada colaborador y dependiendo de su salario, así será la cantidad de dinero a desembolsar.

Es necesario incluir en el análisis de los días adicionales otorgables, su impacto en los aguinaldos y demás bonificaciones que se entregan a los empleados.

- Reconocimientos con títulos o regalías: si se considera que se desea entregar estos reconocimientos una vez al año y dependiendo de la cantidad de empleados a los que la gerencia desee reconocer, se puede estimar la impresión de cada título en alrededor de unos dos mil colones (dependiendo de la calidad del papel y lugar donde se imprima) y las regalías podrían ser desde tarjetas de regalo (las diferentes tiendas y centros comerciales las venden con presupuestos desde los cinco mil colones) o algún detalle, ya sea alusivo a la empresa o no, para sus colaboradores que podrían ser tazas, parlantes portátiles, cargadores portátiles, entre otros.
- Desayunos compartidos: dependiendo del tipo de desayuno o el restaurante al que se le solicite, cada colaborador podría requerir de un presupuesto desde los dos mil colones.
- Asociación Solidarista: el porcentaje de aporte del patrono a la asociación solidarista dependerá de la gerencia. Lo usual dentro de este gremio es que el mismo aporte como mínimo un 3%, dado que la planilla es de ¢26,183,000.00 mensual, el aporte sería de ¢785,490.00.

Cuadro No. 37 Resumen Presupuesto de la estrategia

Propuestas	Costo Mensual	Costo Anual
Capacitaciones Microsoft Office		¢ 4,725,000.00
Día cumpleaños libre		¢ 872,766.67
Reconocimientos		¢ 1,050,000.00
Desayunos compartidos	¢ 140,000.00	¢ 1,680,000.00
Asociación Solidarista	¢ 785,490.00	¢ 9,425,880.00
TOTAL ANUAL		¢ 17,753,646.67

Fuente: Elaboración propia.

Supuestos:

- Capacitaciones Microsoft Office: se supone 70 empleados con un costo promedio de ¢67,500.00.
- Día cumpleaños libre: la planilla es de ¢26,183,000.00 mensual, 30 días.
- Reconocimientos: se supone un presupuesto de ¢15,000.00 y 70 empleados.
- Desayunos Compartidos: se supone un presupuesto de ¢2,000.00, 70 empleados y 1 vez al mes.
- Asociación Solidarista: la planilla es de ¢26,183,000.00 mensual, el aporte sería de 3%, ¢785,490.00.

4.4. Desarrollo de plan de ejecución para la implementación de la estrategia de Recursos Humanos

4.4.1. Programa propuesto para la implementación

Los perfiles de puesto pueden ser implementados una vez la organización los apruebe, ya que los beneficios que traen consigo son útiles para empezar a aplicarlos en las labores diarias.

Por su parte, la evaluación del desempeño consta de distintas fases que deben ser implementadas en su totalidad para que el resultado sea el apropiado. (Asociación de buenos empleadores, 2016). Lo ideal es tener una evaluación cada semestre, de forma que los empleados de la empresa familiar automotriz vean su progreso y apliquen las mejoras dichas por cada jefe.

- Enero 2017- **(Fase 1)**: establecimiento de las métricas definidas por el colaborador y su jefe inmediato. Deben ser claras, mensurables, alcanzables y estar alineadas con los objetivos de la empresa. Este proceso debe ser anotado y guardado para su posterior evaluación en el semestre.

En esta etapa de la estrategia también está incluida la utilización de los perfiles de puestos para determinar dichas métricas, con base en las funciones que están previamente definidos en estos.

- Abril 2017- **(Fase 2)**: reunión del jefe y colaborador para ver qué aspectos necesitan de un seguimiento y en qué se puede mejorar. Conversación entre ambos para ver el avance de las metas establecidas inicialmente.
- Junio 2017- **(Fase 3)**: evaluación del colaborador según el tipo de formulario convenido con recursos humanos. Se anotan los resultados y se entregan al colaborador; de esta forma el jefe toma la decisión de subir el salario, o dar algún tipo de incentivo; o en dado caso de tomar las medidas correctivas necesarias.
- Junio 2017- **(Fase 4)**: se definen nuevamente metas para el segundo semestre del año y se cumple el ciclo de la misma forma que se realizó en los primeros seis meses.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo fundamental de ofrecer una propuesta estratégica de Recursos Humanos para la empresa familiar del área automotriz, esto con el propósito de mejorar la gestión y el manejo del talento humano en la organización.

Lo anterior en clave para fomentar en la organización la búsqueda y consecución de los objetivos y metas, e incentivarla a implementar metodologías y acciones adecuadas en pro de una correcta gestión en el departamento de Recursos Humanos.

Por lo tanto, se realizó un análisis exhaustivo de la empresa en estudio, una investigación teórica, del contexto en el cual se desarrolla y la situación actual, así como del mercado en el cual se desenvuelve y del talento humano que la conforma para poder establecer los puntos de mejora y así puntualizar la estrategia sugerida.

Las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación se exponen a continuación.

5.1. Conclusiones

- La industria automotriz en nuestro país ha sufrido cambios debido al aumento de las ventas de automóviles nuevos, así como el incremento de los impuestos a la importación de autos usados, lo cual representa una potencial amenaza para la empresa en estudio; ya que muchos de los propietarios podrían preferir adquirir los repuestos en la agencia directamente en lugar de adquirirlos en una venta de repuestos.
- La empresa posee una trayectoria en el mercado de más de veinte años, bajo una gerencia de índole familiar. En sus inicios comenzó con poco personal y una administración sencilla, sin embargo; debido a su

crecimiento, se ha visto obligada a satisfacer las demandas del mercado, por lo que ha sido necesaria la constante contratación de personal en diversas áreas, ocasionado descontrol en los mandos y en las funciones. La empresa en estudio ha mostrado un crecimiento exponencial que no fue traducido en su momento en una mejor estructural-organizacional ni una mejor gestión del talento humano.

- Existe una confusión en cuanto a la jerarquía y la línea de mando entre los colaboradores de la empresa, lo que genera una división entre las áreas administrativa-operativa, que propicia un ambiente laboral de favoritismos y desigualdad, según la percepción de los empleados.
- La inexistencia de perfiles de puestos establecidos incide en la división de funciones y responsabilidades dentro de la compañía. Además se contempla el riesgo de que en caso de una emergencia o la ausencia de uno de los empleados no se cuenta con el detalle del paso a paso de sus funciones.
- Actualmente la empresa tiene una división de cuatro departamentos funcionales más la gerencia, cada uno de ellos definidos por las necesidades de la empresa y el crecimiento que esta ha experimentado a lo largo del tiempo, sin embargo; esta segmentación departamental no necesariamente puede ser la idónea en relación con las funciones y necesidades actuales de la organización.
- Los colaboradores cuentan con el material necesario para la realización de sus labores, de igual forma que cuentan con espacios apropiados para trabajar, con la iluminación necesaria y la ventilación adecuada.
- Existe una clara necesidad de un programa motivacional para los colaboradores de la empresa. Pese a que muchos empleados tienen una gran trayectoria en la compañía, afirman no sentirse realizados en el

ambiente laboral de los últimos años, ni notan un valor adicional con los beneficios que reciben en este momento.

- En la compañía no cuentan actualmente con un instrumento para medir la satisfacción de sus colaboradores, lo que no permite conocer la percepción de los mismos acerca de temas como liderazgo, motivación, su actitud hacia los cambios que se dan en la organización.
- La administración enfoca sus programas de reconocimiento en el personal de ventas, por lo que el personal administrativo se siente excluido y no ve valorado su esfuerzo por parte de la compañía.
- Se denota una carencia de procedimientos, políticas y responsabilidades establecidas y aprobadas por la gerencia de los diversos procesos correspondientes al departamento de recursos humanos. Lo anterior repercute en la organización, uso eficiente de recursos y tiempo, e incide en la objetividad de los procesos.
- La empresa cuenta con instrumentos y programas en el área del reclutamiento y la selección del personal, tales como el programa PERFORMIA, sin embargo; carece de un orden y lineamientos estructurados para llevar a cabo estos procesos de manera uniforme y sostenida.
- Las relaciones familiares o personales son predominantes en el proceso de selección y reclutamiento de personal, lo que conlleva a una parcialidad en cuanto a la elección del nuevo personal.
- La actual estrategia de capacitación y desarrollo del personal es deficiente y poco estructurada, así que provoca un desaprovechamiento del talento humano en la empresa y desmotivación de los colaboradores.

- La compañía no cuenta con evaluaciones formales del desempeño que permitan medir el rendimiento individual de cada colaborador. Esto dificulta la cuantificación de incentivos o acciones correctivas.
- Los procesos de comunicación no son eficientes en los niveles gerenciales de la compañía y sus colaboradores. Muchas veces el flujo de información se torna impersonal y unilateral, impidiendo que los empleados sientan la libertad de expresar sus inquietudes y opiniones.
- Se denota una falta de empoderamiento real de los colaboradores, ya que no se toman en cuenta las recomendaciones que estos puedan brindar para el mejoramiento de los procesos en las funciones, desaprovechando los conocimientos y creatividad que posee cada persona en la organización.
- Los empleados manifiestan una disconformidad con el manejo de las llamadas de atención; afirman que no se compensan los esfuerzos positivos (como trabajar horas extra sin pago) con las exigencias de la administración.

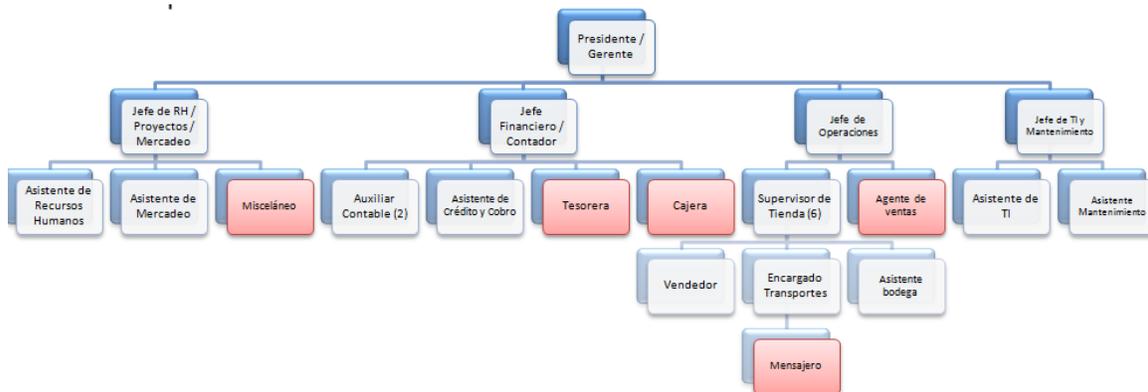
5.2. Recomendaciones

- Se recomienda contemplar la factibilidad de un estudio de mercado, donde se analice la tendencia de la industria tanto de autos nuevos, usados y sus repuestos, así como revisar los registros históricos de ventas de la empresa. Lo anterior con el fin de prever cambios en la industria y realizar las contingencias o adaptaciones posibles.
- Se considera importante determinar la naturaleza y el perfil del puesto para establecer el tipo de persona que lo va a ocupar, realizando un análisis exhaustivo de las aptitudes de los aspirantes. La principal herramienta para esto son los perfiles de puestos que se elaboraron y que

se pueden observar en detalle a partir de la página 168. Es preciso mencionar que dicho análisis deberá ser realizado en conjunto entre las jefaturas y el departamento de recursos humanos.

- Además de los perfiles a implementar, se recomienda realizar manuales de puestos en los que se describa detalladamente el paso a paso de los procesos que se realizan. Esto permite la continuidad de las operaciones en el momento que un empleado se vaya sin previo aviso o surgiera alguna emergencia.
- Definir de manera objetiva los mandos a cargo de las jefaturas y sus responsabilidades, indistintamente si se es familiar o no de los dueños. Además, la existencia y actualización de los perfiles de puesto (propuestos en esta investigación) permitiría a los colaboradores contemplar de forma correcta sus funciones, superiores y obligaciones.
- Modificar el organigrama existente de la compañía, ya que no concuerda con la estructura organizacional que se brindó al realizar los perfiles de puestos y la forma como se desempeña la empresa actualmente. Se propone el organigrama de la siguiente manera en función de los puestos con los que cuenta la empresa.

Imagen No. 21 Organigrama Propuesto para la empresa



Fuente: Elaboración propia.

- Estudiar si la empresa da abasto con los cuatro departamentos existentes o si necesita agregar nuevas áreas de forma que aumente la competitividad en la industria automotriz. Valorar la creación de un departamento de mercadeo con su jefe respectivo.
- Realizar un estudio de clima organizacional para determinar el estado del personal. Analizar si es posible mejorar aspectos y, consecuentemente, fortalecer los valores de la empresa.
- Mantener buen equipo de cómputo, equipo de ventas y todo aquello que es necesario para el buen desempeño de cada colaborador presente, de forma que se sientan a gusto laborando con los materiales.
- Desarrollar un programa motivacional de bajo presupuesto que aumente la satisfacción de los empleados y, por ende, su productividad en la empresa. Por ejemplo, la política del día de cumpleaños libres y la política de vacaciones adicionales por antigüedad, entre otras explicadas en el capítulo cuatro del presente proyecto.
- Se recomienda la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral (como la propuesta en la página 269 del presente documento), con el fin de medir el impacto de los cambios organizacionales y los posibles resultados de la implementación de esta estrategia.
- Es necesario, además, implementar programas de reconocimiento no solo a nivel del personal de ventas, sino también administrativo. Lo anterior para mantener al personal motivado y apreciado dentro de la compañía. Por ejemplo, con la entrega de títulos o regalías, entre otras opciones mencionadas a partir de la página 156 del presente documento
- Se debe estandarizar procesos tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y motivación del personal mediante políticas establecidas y guías estructuradas que faciliten su

aplicación y medición, como las detalladas a partir de la página 158 de este documento.

- Comunicar a los aspirantes, con la debida claridad, el procedimiento de reclutamiento para evitar confusiones y darle mayor formalidad y objetividad al proceso. Para esto es importante la implementación de la política explicada en la página 158. Es necesario, además, identificar en los entrevistados durante el proceso de reclutamiento los valores que coincidan con la cultura organizacional de la empresa y evitar que influyan en el proceso las relaciones que pudieran existir con los dueños o personal dentro de la compañía.
- El estudio de capacidades y personalidad durante el proceso de selección debe mostrar un nivel de objetividad que incluya puntualmente lo que se tomará en cuenta para construir un perfil confiable en aspectos psicosométricos, de personalidad y cognitivas de los participantes. Algunas herramientas para lograrlo son mencionadas en la Política de Reclutamiento y Selección del personal para la empresa automotriz familiar, a partir de la página 158.
- Comprobar que el proceso de capacitación incremente el grado de rendimiento del empleado, que aporte al funcionario el conocimiento de aspectos novedosos de la organización y se sienta actualizado conforme a los requisitos que el puesto exige. Se recomienda el uso de herramientas como la instrucción directa sobre el puesto, rotación de puestos, relación experto-aprendiz, entre otras detalladas en a partir de la página 162 en la política de Capacitación del personal para la empresa automotriz familiar.

- Se recomienda la implementación de un programa de evaluación de desempeño periódico, realizado por el jefe inmediato con la colaboración del departamento de recursos humanos. De esta forma, se podrá medir la productividad, cuantificar resultados y corregir desviaciones.
- Fortalecer los canales de comunicación existentes dentro de la compañía de forma que permitan una comunicación bilateral, en la cual las opiniones y contribuciones de los colaboradores sean tomadas en cuenta y aplicadas en el mejoramiento continuo de las operaciones.
- Incentivar a las distintas jefaturas a promover en sus departamentos una participación activa y un empoderamiento de los empleados en sus procesos y técnicas para el mejoramiento de los mismos.
- En cuanto a las amonestaciones y llamadas de atención verbales, se recomienda tomar en cuenta la actitud del empleado, ya que es necesario no solamente basarse en los reglamentos internos, sino también dar valor a la disposición de los colaboradores en atender las correcciones y los esfuerzos adicionales realizados.

Libros de texto

- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias*. México: Ediciones Granica.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. Segunda Edición. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Duodécima edición. México: International Thomson Editores S.A
- Camino, J. R. (2007). *Dirección de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. Cuarta Edición. México D.F. Mc Graw Hill. Pág. 217.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. Cuarta Edición. México D.F. Mc Graw Hill. Pág. 225.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. Cuarta Edición. México D.F. Mc Graw Hill. Pág. 231
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. Cuarta Edición. México D.F. Mc Graw Hill. Pág. 239.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. Cuarta Edición. México D.F. Mc Graw Hill. Pág. 239.

- Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones. Cuarta Edición. México D.F. Mc Graw Hill. Pág. 242.
- Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones. Cuarta Edición. México D.F. Mc Graw Hill. Pág. 261.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. México D.F.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Collart, S (2006). Aspectos que inciden en el Grado de Motivación y Satisfacción Laboral del personal Institucional Caso de Estudio. Costa Rica.
- Comorera, V. O. (2005). Desarrollo del Factor Humano. Barcelona: EURECA MEDIA SL.
- Davis, Keith y Newstrom, John. (2010). Comportamiento Humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición.
- Dessler, G. (2001). Administración del Personal. México: Pearson.
- Fred R. David. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Decimotercera Edición. México: Pearson Educación.
- Gamble, J., Peteraf M., Strickland III A., Thompson A. (2012). Administración estratégica. Teoría y casos. Decimotercera Edición. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Garrion, S (2001). Inteligencia Emocional con PNL. Segunda Edición. Madrid: Editorial Edaf S.A.
- Gitman L., McDaniel C. (2008). El futuro de los negocios. Quinta Edición. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Guerra. I. (2007). Evaluación y Mejora Continua Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. Global Bussines Press.

- Hill Charles W.L., Jones Gareth R. (2009). Administración estratégica. McGraw-Hill.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2006). Dirección estratégica. Pearson Prentice Hall.
- Horngren, C., Harrisin Jr., W., & Smith Bamber, L. (2003). Contabilidad. Quinta Edición. México: Pearson Educación de México S.A.
- Keith Davis, John W Newstrom. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. Onceava edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, Weihrich, Cannice. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. Octava edición. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Krugman, P. (2007). Microeconomía: Introducción a la economía. Barcelona, Española: Editorial Reverte.
- Lawrence, G. Hrebiniak. (2007). Asegúrese de que la estrategia funcione. Edición. Grupo Editorial Norma.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cuarta edición. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Mena Redondo, O. (2014). Gerenciando las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Primera Edición. San José, Costa Rica.
- Mondy, R. Wayne. (2010). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación, Inc. México. Decimoprimer Edición.
- Newstrom, J. (2007). Dirección. Gestión para lograr los resultados. Novena Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana
- Ramírez Padilla D. (2013). Contabilidad administrativa. Un enfoque estratégico para competir. Novena Edición. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2005). Administración. México: Pearson.
- Robert M., N., & R. Wayne, M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: PEARSON Educación.

- Stephen P.R. DeCenzo D. (2008) Supervisión. Quinta edición. 2008. Pearson Prentice Hall.

Libros digitales

- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de: <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>

Documentos electrónicos

- Asociación de buenos empleadores, Cámara de Comercio Americana del Perú. (2014). AMCHAM. Guía de evaluación del desempeño. Recuperado el 16 de mayo de 2016 de: http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DE_SEMPENO.pdf
- Central America Data. “Más autos híbridos en Costa Rica”. Recuperado el 06 de agosto de 2015 de: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Ms_autos_hbridos_en_Costa_Rica.
- Central America Data. (2009). Mejoran ventas de autopartes a EEUU. Recuperado El 29 de Julio de 2015 de: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_Mejoran_ventas_de_autopartes_a EEUU.
- Central America Data. (2009). Cierran fábrica automotriz en Costa Rica. Recuperado el 30 de julio de 2015 de: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Cierran_fabrica_automotriz_en_Costa_Rica
- Central America Data. (2009). GEVESA concreta alianza con Grupo Q. Recuperado el 30 de julio de 2015 de: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/GEVESA_concreta_alianza_con_Grupo_Q

- Central America Data. (2009). Costa Rica, cada vez menos autos usados. Recuperado el 30 de julio de 2015 de: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_Cada_vez_menos_autos_usados
- Portal especializado en comercio exterior y aduanas. Recuperado el 30 de julio de 2015 de: http://sisadu.com/arancel/normas/notas/cap_8714.pdf
- Sandig, A. G. (2004). El desempeño en la empresa familiar: Un estudio causal de los factores y variables internas. Recuperado el 26 de Mayo de 2015 de: <http://biblioferrersalat.com/media/documentos/TESIS%20A%20GIMENO.pdf>
- Urdaneta, M. P. (2000). La Evaluación de desempeño y la gestión de recursos humanos. Recuperado el 14 de abril de 2016 de: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

Artículos de revista

- La Nación. (2013). En 10 días bajará impuesto selectivo a autos usados. Recuperado el 8 de julio de 2015 de: http://www.nacion.com/economia/consumidor/impuestos-autos_usados-decreto_0_1358464248.html
- La Nación. (2013). Importaciones de autos usados bajan por séptimos mes seguido. Recuperado el 30 de julio de 2015 de: http://www.nacion.com/archivo/Importaciones-usados-bajan-setimo-seguido_0_1327267452.html
- La Nación. (2013). Cámara automotriz cuestiona exoneración de impuestos a autos híbridos de lujo. Recuperado el 30 de julio de 2015 de: http://www.nacion.com/nacional/transportes/hibridos-impuestos-Jose_Carballo-Camara_Costarricense_Automotriz_0_1352464887.html
- La Prensa gráfica. Grupo Q y GEVESA consolidan alianza. Recuperado el 30 de julio de 2015 de:

<http://www.laprensagrafica.com/economia/nacional/140075-grupo-q-y-gevesa-consolidan-alianza>

- Revista Interactiva Bancomext. (2012) ¿Resurge la Industria automotriz de Estados Unidos? Recuperado el 30 de julio de 2015 de: http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/139/4/RCE_MZO-ABR_2012_Resurge.pdf

Páginas web

- AutoRepuestos Alfaro. (2013). AutoRepuestos Alfaro. Recuperado el 25 de julio de 2015 de: <http://www.autorepuestosalfaro.com/nosotros.html>
- Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas (CONCASOL). (Costa Rica). Pregúntele al experto solidarista. Recuperado el 11 de mayo de 2016 de: <http://www.concasol.org/preguntele-al-experto/>
- Foro de Costa Rica.com. ¿Cómo crear una asociación solidarista? Recuperado el 11 de mayo de 2016 de: <http://www.forodecostarica.com/discusion-general/44227-como-crear-una-asociacion-solidarista.html>
- Grupo Q. (2015). Grupo Q. Recuperado el 27 de julio de 2015 de : <http://www.grupoq.com/cr/repuestos.html><http://www.grupoq.com/cr/repuestos.html>
- Guía Automotriz de Costa Rica. Recuperado el 2 de agosto de 2015 de: <http://www.guiautomotrizcr.com/repuestosXmarca/index.html>.
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de BMW. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-BMW.htm>.
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Daihatsu. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-DAIHATSU.htm>
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Honda. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-HONDA.htm>

- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Hyundai. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-HYUNDAI.htm>
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Isuzu. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-ISUZU.htm>
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Kia. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-KIA.htm>
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Mazda. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-MAZDA.htm>
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Mitsubishi. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-MITSUBISHI.htm>
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Nissan. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-NISSAN.htm>
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Suzuki. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-SUZUKI.htm>
- Historia de las principales marcas de vehículos a nivel mundial. Historia de Toyota. Recuperado el 2 de agosto del 2015 de <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-TOYOTA.htm>
- Importaciones MAVISA. (Julio de 2014). Importaciones MAVISA. Obtenido de <http://importacionesmavisa.com/nosotros.html>
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (INA). Preguntas frecuentes. Recuperado el 14 de mayo de 2016 de: <http://www.ina.ac.cr/faq/>.
- La Guacamaya. (Julio de 2015). La Guacamaya. Recuperado el 5 de agosto de 2015 de : <http://www.laguacamaya.co.cr/historia.php>

- La Nación. Media Kit. (2011). Recuperado el 30 de julio de 2015 de: <http://www.nacionmediakit.com/blog/?p=30>
- Ministerio de Comercio exterior. (Costa Rica). Boletines. Recuperado el 27 de julio de 2015 de: http://www.comex.go.cr/sala_prensa/boletines/Boletin%2037/nota_4.aspx
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica. Estadísticas de importación y exportación- Recuperado el 29 de julio de 2015 de: <http://www.hacienda.go.cr/contenido/370-estadisticas-de-importacion-y-exportacion>
- PERFORMIA, Especialistas en selección de personal. Licencias. Recuperado el 13 de mayo de 2016 de: <http://performia.es/licencias.html>.
- Promotora de Comercio. (PROCOMER). (Costa Rica). Estadísticas. Recuperado el 30 de julio de 2015 de: http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/libro_estadistica2014_v1.pdf
- Repuestos Gigante. (Julio de 2015). Repuestos Gigante. Recuperado el 5 de agosto de 2015 de: <http://www.repuestosgigante.com/sobre-nosotros/>
- Tienda Microsoft Costa Rica, sitio oficial. Recuperado el 13 de mayo de 2016 de: http://www.microsoftstore.com/store/mslatam/es_MX/home/ThemeID.30633200/Currency.CRC/mktp.CR.
- Toyota Costa Rica. (Julio de 2015). Purdy Motors. Recuperado el 2 de agosto de 2015 de: <http://www.toyotacr.com/purdyrepuestos>.

Anexo No.1 Encuesta realizada a empleados de la empresa familiar del área automotriz

1. ¿Cuánto tiene de laborar para esta empresa?
2. ¿Cómo lo contrataron, cual fue el proceso de reclutamiento?
3. ¿Considera usted que su periodo de capacitación fue el mejor?
4. ¿Se siente usted a gusto en la empresa?
5. ¿Está conforme con su puesto o tiene otras aspiraciones?
6. ¿Siente usted que en la empresa tiene oportunidades de crecimiento laboral y profesional?
7. Si pudiera describir con una palabra a la empresa, ¿cuál sería?
8. Relacione el ambiente de la empresa con alguna fabula o serie de televisión que conozca.
9. ¿Qué aspectos mejoraría en su puesto de trabajo?
10. ¿Qué beneficios le otorga la compañía?
11. Respecto a otros tipos de beneficios que ha escuchado de otras empresas, ¿cuáles consideraría se deben desarrollar en la empresa familiar automotriz?
12. ¿Está conforme con la remuneración que recibe?
13. Si pudiera cambiar algo de la compañía, ¿qué cambiaría?
14. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?
15. ¿Por qué razón ha decidido usted permanecer en esta empresa?
16. ¿Qué aspectos le molestan del ambiente laboral de la empresa?
17. ¿Cuál considera usted es el objetivo de la empresa?
18. ¿Cómo considera usted a la empresa en relación a la competencia?
19. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
20. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
21. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

Tema: Motivación

1. ¿Qué cree usted que es motivación en el trabajo?

Las razones o circunstancias que hacen que una persona venga a trabajar, todos por naturaleza necesitan trabajar, como las más básicas económicas, y verán razones de sentirse como apreciado, superación, valorado.

2. ¿Cree que la empresa se preocupa por mantener a sus empleados motivados?

No como yo lo quisiera, creo que he tratado que las personas encuentren en la empresa su motivación laboral, que tengan un ambiente bonito con una remuneración, que lo vean como su casa, motivaciones para que estudien, que tenga vivienda. Las motivaciones materiales tienen poco resultado, mientras dure la plata está motivado, las necesidades crecen.

3. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran motivados? ¿Por qué lo cree?

Considero que la mayoría han entendido que este es un lugar de trabajo y ellos deben desarrollar sus funciones, tener supervisión baja.

4. ¿Ofrecen algún tipo de beneficio a los empleados para que se mantengan motivados? ¿Cuáles?

No ninguno, material, y no material: el trato, la relación con ellos, a un mismo nivel. Apoyar proyectos personales, en el pasado si se tuvieron incentivos económico al menos una vez al año.

5. ¿Qué cree que motiva más a un empleado, los incentivos económicos o los no económicos?

Quisiera pensar que son los no económicos, económicos son necesidad, siempre que ha tenido la posibilidad se hacen ambos. Cree que podría hacerlo mejor, más acercamiento.

6. ¿Cree que la motivación de los empleados tiene relación con los resultados de la empresa?

Para la mayoría creo que sí, esta empresa esta soportada en varios pilares, personas, es una tranquilidad, la situación e incentivos económicos están ligados.

7. ¿Cuáles cree que son las principales razones para la desmotivación laboral?

La rutina del trabajo, las aspiraciones de su vida, los problemas familiares, se les complica mantener un status económico, cuellos de botella, hay poco espacio para el crecimiento. Situaciones entre los compañeros de trabajo.

8. ¿Trabaja la empresa constantemente en la motivación de todos sus colaboradores por igual? ¿O se hace algún tipo de diferenciación?

En realidad la parte que se trata de motivar es el área de ventas, económicamente. Se les pone sus metas, se les pide más ventas, que redundan en la comisión. En la parte administrativa son pocas las actividades que se hacen, acercamiento con los cumpleaños.

9. ¿Cree que algunos empleados han abandonado la empresa por desmotivación?

Estoy seguro que sí, realmente no muchos. Especialmente gente con aspiraciones y metas, jóvenes, personas que hayan fijado sus metas en el estudio. Son pocos. Muchos otros se han ido por distintas razones.

Tema: Satisfacción Laboral

10. ¿La empresa se ha preocupado por medidas de Salud Ocupacional (ergonomía de los instrumentos, limpieza, suficiente espacio de almacenamiento, iluminación, etc.)? ¿Se han analizado la distribución y los espacios de trabajo?

Me gustaría decir que si, se propicia ambiente limpio y seguro, áreas bien iluminadas, que no haya suciedad, equipos que se adquieren se deben ir reemplazando. Esa parte si la hemos cuidado.

11. ¿Considera usted que la empresa empodera a sus empleados para tomar decisiones o los hace partícipes de las mismas?

Creo casi todas las personas que tienen poder de decisión tienen poder de decisión, saben cómo es la empresa, la filosofía de él, saben que respuesta daría; situaciones que tengan que ver con despidos, relaciones comerciales, se lo consultan, porque si son cosas que le gustaría saber la decisión.

12. ¿Las recomendaciones hechas por los empleados referentes a sus condiciones de trabajo son tomadas en cuenta de alguna manera, se lleva registro de las mismas?

En su gran mayoría, creo que siempre hemos escuchado lo que nos dicen, como todo hay observaciones lógicas, hay otras ilógicas que se reciben pero son complicadas de implementar. La mayoría que hace un planteamiento se les escucha. Se corrige.

13. ¿De qué manera se les comunica a los empleados de nuevas disposiciones de la administración? ¿Cuáles tipos de canales de comunicación se utilizan?

La empresa falló durante mucho tiempo, se hacen comunicados de los ingresos o salidas de personal. Se les comunica por correo o chat, se les han establecido reglamentos, contratos, capacitación.

14. ¿Se les comunica a los empleados acerca de las metas y objetivos organizacionales de manera que los mismos se puedan identificar con ellos?

No en realidad es una parte que hemos fallado, a todos los niveles de empleados. Es un área por mejorar, especialmente cuando se traen productos nuevos, que innovan.

15. ¿La empresa se preocupa por mantener un ambiente laboral sano para sus empleados? ¿Se realizan actividades grupales, sociales, team buildings, etc.?

Antes era común, se dejó de hacer por un lapso de tiempo, hace año y medio se está tratando de retomar, el año pasado se realizó un team building.

16. ¿Se ha considerado el uso de métricas o encuestas de satisfacción laboral?

Recursos Humanos desde hace seis meses tiene una forma nueva de reclutar personal, se está viendo un programa estadístico, las métricas en ventas si se tienen, en el departamento administrativo no se tienen.

Tema: Contratación

17. ¿De qué manera la empresa determina la necesidad de una nueva plaza o la necesidad de más personal en un departamento? ¿Cuál es el procedimiento a seguir de cada jefe de departamento para que se le autorice?

Normalmente la rotación de colaboradores se da mucho en la parte de mensajería, en nivel de ventas y administración la rotación era muy poca, cada vez que se contrataba personal era debido a solicitud de los encargados. O a la sobrecarga de algún compañero. Ha habido un cambio en los últimos 3 años en colaboradores en ventas, deben ser más técnicos, análisis psicológico. Si se daban cuenta de una necesidad.

18. ¿Cuál es el procedimiento a seguir desde que se determina la apertura de una vacante hasta que la misma se llena? ¿Se realizan concursos internos antes del externo?

Si es una plaza nueva, la persona cabeza del grupo lo solicita a Recursos Humanos, y ellos se dan la tarea de buscar y hacer la selección, se tiene una terna y esta se somete al estudio. Si alguno es elegido se contrata. Las promociones se hacen basadas en los recursos, se perdieron buenos recursos que no estaban capacitados. Siendo una empresa pequeña los concursos internos no se dan, se le da prioridad.

19. ¿De qué manera un empleado puede recomendar a una persona? ¿Se le da seguimiento a esas recomendaciones (algún tipo de bonificación o registro por ejemplo)?

Un empleado puede recomendar a un compañero, que un empleado recomiende a un externo, antes por la simple recomendación se le daba la oportunidad, porque no ocupaban gran capacitación, Ahora no, cualquier persona que se recomiende se le da el proceso de selección. No se le da seguimiento a esas recomendaciones.

20. ¿Quiénes toman la decisión de contratar a determinado candidato, el jefe inmediato, el encargado de recursos humanos, la gerencia?

En el proceso recursos humanos discrimina a los candidatos y dependiendo que puesto es el supervisor es el que toma la decisión, cuando son puestos de confianza, de cierto mando el que toma la decisión soy yo.

21. ¿Se mantiene un registro de los procesos de reclutamiento realizados, de los candidatos por ejemplo para futuras necesidades de personal que se podrían dar, etc.?

Estoy casi seguro que sí, desde que el departamento de Recurso humanos se creó.

22. ¿Se mantiene un expediente de cada empleado de manera que se adjunten los atestados de los mismos, títulos, información personal, histórica de amonestaciones, vacaciones, etc.?

Actualmente sí.

Tema: Capacitación

23. Cuando ingresa un empleado nuevo ¿Quién realiza los procesos de capacitación? ¿Es la jefatura o algún empleado experimentado?

La capacitación ahora hay dos tipos, está la ambientación en la empresa recursos humanos y la otra el supervisor.

24. ¿Existe algún proceso o procedimiento establecido para realizar la capacitación? ¿Existen diversas etapas o pasos?

Una vez que la persona llega a la empresa se hace en el día a día, a los tres meses se evalúa a ver si dio el rendimiento. En los puestos de ventas se ocupan más de los tres meses.

25. ¿Se realiza algún tipo de capacitación de la empresa en general, de aspectos como estructura, historia, reglamentos, uniforme, etc.?

Recursos humanos lo hace, los contratos les enseña.

26. ¿Qué tipo de temas incluye la capacitación del puesto en sí? ¿Se cuenta con alguna descripción de puestos o funciones para asegurar la capacitación correcta? ¿Las capacitaciones son prácticas o teóricas?

Esa ha sido un tema que varias personas han tratado de implementar manuales de puesto, tienen la propuesta de manuales, no se sabe en qué etapa se encuentra.

27. ¿Se impulsa la capacitación constante de los empleados cuyos puestos lo requieran? ¿Se realizan actualizaciones periódicas en aspectos como nuevos productos o servicios, nuevas técnicas, tecnologías, etc.?

Si, en realidad la naturaleza propia de nuestro negocio, la mayoría de productos son muy estáticos, casi que es una capacitación en línea. Cuando son líneas nuevas se hace una capacitación de la calidad de los respaldos.

28. ¿La empresa brinda opciones de capacitación a los empleados ya existentes? ¿Se impulsa la capacitación constante, educación universitaria y desarrollo profesional de los mismos?

No, no lo hacemos como norma general actualmente. Si se daba a manos llenas incluso con sus hijos, se daban bonos escolares para que pudieran absorber parte de esos gastos, se les daba dinero para que matricularan en la universidad. Eso era antes, actualmente esta colaboración sería caso a caso, no hay solicitudes.

29. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los empleados para medir la capacitación y conocimientos de los mismos?

No.

30. Si se da una falla del nuevo personal, ¿se revisa los procesos de capacitación que se realizaron al mismo?

No, la capacitación es informal, no es un proceso por sí. Si la persona no desarrolla no se puede revisar porque no existe.

31. ¿Ha habido comentarios de algunos colaboradores con respecto a los procesos de capacitación que se han hecho? ¿Se realiza algún tipo de retroalimentación al respecto?

No hemos tenido conocimiento.

Anexo No.3 Entrevista realizada por estudiantes de la Universidad de Costa Rica, con fines educativos, de investigación y apoyo al Trabajo Universitario de Graduación a Gerente de Operaciones

Tema: Motivación

1. ¿Qué cree usted que es motivación en el trabajo?

El trabajo es donde más horas pasa uno, debe disfrutar lo que hace, tener ganas de venir a realizar los trabajos. Que haya un buen clima, que el tiempo se le pase rápido.

2. ¿Cree que la empresa se preocupa por mantener a sus empleados motivados?

Empezando desde Don Carlos, él quiere que la empresa sea como la familia, ha habido situaciones que no lo han permitido, no hay un control de si está o no motivada, no hay investigación.

3. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran motivados? ¿Por qué lo cree?

70 % están motivados, algunos se aíslan.

4. ¿Ofrecen algún tipo de beneficio a los empleados para que se mantengan motivados? ¿Cuáles?

Horario flexible. Se les da un reconocimiento de gasolina, por alguna labor con recargo administrativo o comisión por casos especiales.

5. ¿Qué cree que motiva más a un empleado, los incentivos económicos o los no económicos?

Dependiendo del empleado, el costo de la vida ha aumentado, hay compañeros que pasan peores situaciones, en eso casos lo incentiva más lo económico.

6. ¿Cree que la motivación de los empleados tiene relación con los resultados de la empresa?

Si tiene que tener algún efecto, aparte de la motivación se transmite más al compañerismo y al servicio al cliente.

7. ¿Cuáles cree que son las principales razones para la desmotivación laboral?

Algunos cambios sin previo aviso o sin explicación, comentarios informales, lo que ocasiona una bola de nieve.

8. ¿Trabaja la empresa constantemente en la motivación de todos sus colaboradores por igual? ¿O se hace algún tipo de diferenciación?

En algunas ocasiones se han hechos intentos para iniciar un trabajo en esto, pero no se le da el seguimiento adecuado.

9. ¿Cree que algunos empleados han abandonado la empresa por desmotivación?

Si, parte de la misma desmotivación pero en el hecho de que le llegan comentarios informales o información que no se representan como debe ser, los empleados se desmotivan y se van.

Tema: Satisfacción Laboral

10. ¿La empresa se ha preocupado por medidas de Salud Ocupacional (ergonomía de los instrumentos, limpieza, suficiente espacio de almacenamiento, iluminación, etc.? ¿Se han analizado la distribución y los espacios de trabajo?

Realmente un profesional en ese campo no se ha traído, pero tienen buen equipo, iluminación; no hay queja.

11. ¿Considera usted que la empresa empodera a sus empleados para tomar decisiones o los hace participes de las mismas?

Si claro, de hecho la empresa está abierta a oír ideas y que tomen decisiones con alguna asesoría desde bajos niveles.

12. ¿Las recomendaciones hechas por los empleados referentes a sus condiciones de trabajo son tomadas en cuenta de alguna manera, se lleva registro de las mismas?

No se lleva registro, cuando se puede se escuchan las quejas y sugerencias, cuando sea necesario, no un capricho.

13. ¿De qué manera se les comunica a los empleados de nuevas disposiciones de la administración? ¿Cuáles tipos de canales de comunicación se utilizan?

Se ha estado utilizando una reunión con los administradores, después se trae a los mensajeros o vendedores, o se envía un correo masivo y que el administrador baje la información, a veces no llega de la manera correcta, empiezan las confusiones y a veces no llega como sugerencia si no como orden y hay rebeldes que las rechazan.

14. ¿Se les comunica a los empleados acerca de las metas y objetivos organizacionales de manera que los mismos se puedan identificar con ellos?

Se han hecho uno o dos intentos pero después no se le da seguimiento.

15. ¿La empresa se preocupa por mantener un ambiente laboral sano para sus empleados? ¿Se realizan actividades grupales, sociales, team buildings, etc.?

Si claro, el objetivo es empezar con estas actividades, las tiendas están aisladas, los administradores deben mantener el trabajo grupal. Algunas actividades sociales una vez al año.

16. ¿Se ha considerado el uso de métricas o encuestas de satisfacción laboral?

No, hace unos 4 o 5 años se iba a hacer una evaluación de clima organizacional, se dejó de lado, aparecen nuevas prioridades y el tema se deja de lado.

.Tema: Contratación

17. ¿De qué manera la empresa determina la necesidad de una nueva plaza o la necesidad de más personal en un departamento? ¿Cuál es el procedimiento a seguir de cada jefe de departamento para que se le autorice?

La mayoría de puestos se abren para reemplazar a una persona que se trasladó, renuncia o despiden. O cuando se abre una sucursal, se balancea entre personal nuevo y con experiencia. Si es una plaza nueva, debe enviar un correo a recursos humanos, y ellos valoran si contratan a alguien o si trasladan de otra tienda.

18. ¿Cuál es el procedimiento a seguir desde que se determina la apertura de una vacante hasta que la misma se llena? ¿Se realizan concursos internos antes del externo?

Inicia con la solicitud de la administración de la tienda, recursos humanos valora a dos o tres candidatos, entrevista, pruebas psicométricas y de los candidatos elígela mejor opción, se le da pequeña inducción y se le pone a prueba tres meses, el administrador debe dar retroalimentación. Como concurso no, pero se toma en cuenta la opinión de un administrador para trasladar a alguien de puesto.

19. ¿De qué manera un empleado puede recomendar a una persona? ¿Se le da seguimiento a esas recomendaciones (algún tipo de bonificación o registro por ejemplo)?

Eso se da mucho en la parte de bodega o motorizado, manejan un contacto y les dicen que traigan el currículum y dan buenas referencias a recursos humanos. Se toma en cuenta cuando es un tiempo que se urge llenar y no hay otros candidatos.

20. ¿Quiénes toman la decisión de contratar a determinado candidato, el jefe inmediato, el encargado de recursos humanos, la gerencia?

Generalmente gerencia y recursos humanos cualquiera de las dos.

21. ¿Se mantiene un registro de los procesos de reclutamiento realizados, de los candidatos por ejemplo para futuras necesidades de personal que se podrían dar, etc.?

Creo que sí, pero si un candidato es bueno en uno o dos meses ya se ha colocado en otra empresa.

22. ¿Se mantiene un expediente de cada empleado de manera que se adjunten los atestados de los mismos, títulos, información personal, histórica de amonestaciones, vacaciones, etc.?

Correcto, se mantiene todo al día.

Tema: Capacitación

23. Cuando ingresa un empleado nuevo ¿Quién realiza los procesos de capacitación? ¿Es la jefatura o algún empleado experimentado?

Se le da una inducción de lo que es la empresa, misión, visión... periodo de prueba al lado del jefe o de un compañero que le vaya explicando lo que tiene que hacer. A veces en dos o tres días se acoplan.

24. ¿Existe algún proceso o procedimiento establecido para realizar la capacitación? ¿Existen diversas etapas o pasos?

No casi que todo va saliendo día a día, recursos humanos ha estado trabajando en manuales de procedimiento y perfiles de puesto, pero no se sabe en qué etapa lo llevan.

25. ¿Se realiza algún tipo de capacitación de la empresa en general, de aspectos como estructura, historia, reglamentos, uniforme, etc.?

Si en esa parte si, se está refrescando continuamente, se le entrega un manual con las políticas.

26. ¿Qué tipo de temas incluye la capacitación del puesto en sí? ¿Se cuenta con alguna descripción de puestos o funciones para asegurar la capacitación correcta? ¿Las capacitaciones son prácticas o teóricas?

Se empieza con alguna actividad para romper el hielo, valores y después la descripción del puesto, como usar la computadora, como usar el programa Se desplazan al lugar de trabajo.

27. ¿Se impulsa la capacitación constante de los empleados cuyos puestos lo requieran? ¿Se realizan actualizaciones periódicas en aspectos como nuevos productos o servicios, nuevas técnicas, tecnologías, etc.?

Cada vez que se hace un convenio con un proveedor o una marca, se refrescan algunos temas, se le envía material didáctico.

28. ¿La empresa brinda opciones de capacitación a los empleados ya existentes? ¿Se impulsa la capacitación constante, educación universitaria y desarrollo profesional de los mismos?

No realmente no se impulsa, cada uno lo va haciendo por cuenta propia.

29. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los empleados para medir la capacitación y conocimientos de los mismos?

No realmente no, cuando hay alguna situación se le pregunta al administrador o al compañero de la par.

30. Si se da una falla del nuevo personal, ¿se revisa los procesos de capacitación que se realizaron al mismo?

No realmente no, si se da cuenta que un tema está débil se refuerza en el momento.

31. ¿Ha habido comentarios de algunos colaboradores con respecto a los procesos de capacitación que se han hecho? ¿Se realiza algún tipo de retroalimentación al respecto?

Realmente por ser personas nuevas en la empresa, se reservan la opinión, con el tiempo le harán comentarios a otros compañeros de puesto y no al área administrativa.

Tema: Motivación

1. ¿Qué cree usted que es motivación en el trabajo?

Es el motor que lo hace hacer cosas. Se ha basado todo económico, en su experiencia es muy limitado. Influyen las premiaciones, los reconocimientos, los detalles que los hagan identificarse, agradecimientos.

2. ¿Cree que la empresa se preocupa por mantener a sus empleados motivados?

Si la empresa hace mucho por los empleados.

3. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran motivados? ¿Por qué lo cree?

Si porque tiene más de 10 años de existir, hay responsabilidad de la empresa, es un ambiente familiar. Nuevos se identifican fácilmente con la empresa.

4. ¿Ofrecen algún tipo de beneficio a los empleados para que se mantengan motivados? ¿Cuáles?

Se dan comisiones en las ventas, en lo administrativo en aspectos económicos los salarios son más altos. Los jefes tienen la iniciativa de vez en cuando, no se basa en desempeño.

5. ¿Qué cree que motiva más a un empleado, los incentivos económicos o los no económicos?

Lo económico es arma de doble filo, pueden no resultar, sirve para decir que no fue suficiente, se quejan de lo que se les da, o a quien. Por otro lado, lo no económico se relaciona con el cariño y la empresa, familiar, actividad del domingo identificar a cada uno con la empresa.

6. ¿Cree que la motivación de los empleados tiene relación con los resultados de la empresa?

Si, actualmente existen dos grupos (administrativo y operativo), se sienten parte de la empresa. Los más recientes no se estresan por los resultados.

7. ¿Cuáles cree que son las principales razones para la desmotivación laboral?

En el Primer piso (operativo):

- Falta metas claras
- Falta control
- Falta de logros
- Cambios constantes

En el Cuarto piso (administrativo):

- Falta control
- Todo son responsables de todo y de nada
- Falta estructura de puestos

8. ¿Trabaja la empresa constantemente en la motivación de todos sus colaboradores por igual? ¿O se hace algún tipo de diferenciación?

Todo el mundo se desentiende, existen iniciativas que son como estrellas fugaces.

9. ¿Cree que algunos empleados han abandonado la empresa por desmotivación?

No, los administrativos se van porque la empresa no tiene mucho para donde crecer. En el área operativa los que se han ido, en otro lado les ofrecen mejores cosas y terminan volviendo, en mensajería rota pero por despido.

Tema: Satisfacción Laboral

10. ¿La empresa se ha preocupado por medidas de Salud Ocupacional (ergonomía de los instrumentos, limpieza, suficiente espacio de almacenamiento, iluminación, etc.? ¿Se han analizado la distribución y los espacios de trabajo?

El esfuerzo se da al principio, oficinas nuevas. Hay falta de seguimiento y se dan mantenimientos básicos.

11. ¿Considera usted que la empresa empodera a sus empleados para tomar decisiones o los hace partícipes de las mismas?

Cada quien se encarga de sus cosas y los líderes se encargan de las decisiones importantes.

12. ¿Las recomendaciones hechas por los empleados referentes a sus condiciones de trabajo son tomadas en cuenta de alguna manera, se lleva registro de las mismas?

- Se les hace si son racionales
- Se visita las sucursales
- Se hace nada más sin registro

13. ¿De qué manera se les comunica a los empleados de nuevas disposiciones de la administración? ¿Cuáles tipos de canales de comunicación se utilizan?

Tema delicado se trata con una reunión general; o se manda un correo si es un asunto de no tanta importancia.

14. ¿Se les comunica a los empleados acerca de las metas y objetivos organizacionales de manera que los mismos se puedan identificar con ellos?

No hay metas claras de crecimiento; metas de que aumente ventas pero no específico.

15. ¿La empresa se preocupa por mantener un ambiente laboral sano para sus empleados? ¿Se realizan actividades grupales, sociales, team buildings, etc.?

Se realizan actividades mínimo dos veces al año. Fiesta de navidad más dos actividades.

16. ¿Se ha considerado el uso de métricas o encuestas de satisfacción laboral?

Si, se están intentando hacerlos; la implementación es lo que les ha costado.

Tema: Contratación

17. ¿De qué manera la empresa determina la necesidad de una nueva plaza o la necesidad de más personal en un departamento? ¿Cuál es el procedimiento a seguir de cada jefe de departamento para que se le autorice?

Una sucursal se justifica con ventas, se hace estudio, se hace observación y se implementa. En el ámbito administrativo es más la opinión de los jefes.

18. ¿Cuál es el procedimiento a seguir desde que se determina la apertura de una vacante hasta que la misma se llena? ¿Se realizan concursos internos antes del externo?

Se les consulta a los bodegueros si tienen iniciativa. Se realizan concursos externos, redes sociales, busco empleo, motores de búsqueda de trabajo, seguimiento, pruebas. No se realizan concursos internos, sino que se les hace la oferta a los que tienen el potencial.

19. ¿De qué manera un empleado puede recomendar a una persona? ¿Se le da seguimiento a esas recomendaciones (algún tipo de bonificación o registro por ejemplo)?

Pueden hablar con sus jefes, piden currículum, referencias, se hace el proceso si pasa. No hay bonificaciones, se les marca el currículum.

20. ¿Quiénes toman la decisión de contratar a determinado candidato, el jefe inmediato, el encargado de recursos humanos, la gerencia?

A los administrativos se les hace la selección a los jefes para que elija y en ventas se revisa si son elegibles.

21. ¿Se mantiene un registro de los procesos de reclutamiento realizados, de los candidatos por ejemplo para futuras necesidades de personal que se podrían dar, etc.?

Candidatos interesantes se deja el expediente, los demás se eliminan.

22. ¿Se mantiene un expediente de cada empleado de manera que se adjunten los atestados de los mismos, títulos, información personal, histórica de amonestaciones, vacaciones, etc.?

Si se mantiene un registro que no se actualiza constantemente.

Tema: Capacitación

23. Cuando ingresa un empleado nuevo ¿Quién realiza los procesos de capacitación? ¿Es la jefatura o algún empleado experimentado?

Empíricamente, lo haría encargado del departamento. Usualmente lo sientan con alguien experimentado.

24. ¿Existe algún proceso o procedimiento establecido para realizar la capacitación? ¿Existen diversas etapas o pasos?

No existe.

25. ¿Se realiza algún tipo de capacitación de la empresa en general, de aspectos como estructura, historia, reglamentos, uniforme, etc.?

Existe una inducción principal de la empresa, su estructura, la parte empresarial. Inicialmente se da la firma contrato, se le da una guía disciplinaria y se presenta al personal.

26. ¿Qué tipo de temas incluye la capacitación del puesto en sí? ¿Se cuenta con alguna descripción de puestos o funciones para asegurar la capacitación correcta? ¿Las capacitaciones son prácticas o teóricas?

No hay manuales de puestos.

27. ¿Se impulsa la capacitación constante de los empleados cuyos puestos lo requieran? ¿Se realizan actualizaciones periódicas en aspectos como nuevos productos o servicios, nuevas técnicas, tecnologías, etc.?

En administración no hay mucho cambio, pero cuando hay productos nuevos se hacen charlas.

28. ¿La empresa brinda opciones de capacitación a los empleados ya existentes? ¿Se impulsa la capacitación constante, educación universitaria y desarrollo profesional de los mismos?

No se promueve pero si se apoya. Antes se les financiaba y se les daba esa facilidad.

29. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los empleados para medir la capacitación y conocimientos de los mismos?

No, no hay estructuras de puestos ni manuales de procedimiento; solo por solicitud del gerente general.

30. Si se da una falla del nuevo personal, ¿se revisa los procesos de capacitación que se realizaron al mismo?

Depende del caso, pero en general se toma como aprendizaje y se les tiene paciencia.

31. ¿Ha habido comentarios de algunos colaboradores con respecto a los procesos de capacitación que se han hecho? ¿Se realiza algún tipo de retroalimentación al respecto?

Los comentarios no son de mucha relevancia, si se hace un cambio se les da la capacitación adecuada, existe una gestión de ventas no de los productos.

Tema: Motivación

1. ¿Qué cree usted que es motivación en el trabajo?

Un buen ambiente laboral, con jefaturas racionales, que negocien y expliquen el porqué de las cosas.

2. ¿Cree que la empresa se preocupa por mantener a sus empleados motivados?

Si se realizan esfuerzos, que refleje una relación muy de familia, se intenta personalizar regaños/fallas. Se intenta realizar almuerzos compartidos, premios, etc.

3. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran motivados? ¿Por qué lo cree?

Si, trato de la jefatura, porque hay trabajo tranquilo; si se les regaña se les explica porque y a nivel económico se les los motiva también.

4. ¿Ofrecen algún tipo de beneficio a los empleados para que se mantengan motivados? ¿Cuáles?

- Comisión por ventas.
- Permisos extras estudios, cosas personales

5. ¿Qué cree que motiva más a un empleado, los incentivos económicos o los no económicos?

Lo económico solo si es notorio; del otro tipo podría funcionar mejor.

6. ¿Cree que la motivación de los empleados tiene relación con los resultados de la empresa?

Si la motivación es mayor hay mayor rendimiento.

7. ¿Cuáles cree que son las principales razones para la desmotivación laboral?

- Trato de algunas jefaturas
- Llamada de atención sin explicación
- Aspecto económico en ventas los puede motivar o desmotivar

8. ¿Trabaja la empresa constantemente en la motivación de todos sus colaboradores por igual? ¿O se hace algún tipo de diferenciación?

- La motivación la maneja recursos humanos
- Jefaturas se encargan de motivar a su gente
- No todas la jefaturas se preocupan por la motivación de los suyos
- Motivación se hace a lo operativo, no hubo premios a lo administrativo
- Hace falta la integración de los departamentos

9. ¿Cree que algunos empleados han abandonado la empresa por desmotivación?

Sí, claro.

Tema: Satisfacción Laboral

10. ¿La empresa se ha preocupado por medidas de Salud Ocupacional (ergonomía de los instrumentos, limpieza, suficiente espacio de almacenamiento, iluminación, etc.? ¿Se han analizado la distribución y los espacios de trabajo?

Se trabaja con el poco espacio que hay.

11. ¿Considera usted que la empresa empodera a sus empleados para tomar decisiones o los hace partícipes de las mismas?

A nivel de jefaturas se manejan. Se ha corregido, más bien antes todo el mundo opinaba. Se escuchan opiniones, pero la decisión la toma la jefatura

12. ¿Las recomendaciones hechas por los empleados referentes a sus condiciones de trabajo son tomadas en cuenta de alguna manera, se lleva registro de las mismas?

Se toma en cuenta y se piden por correo.

13. ¿De qué manera se les comunica a los empleados de nuevas disposiciones de la administración? ¿Cuáles tipos de canales de comunicación se utilizan?

Se envía un correo a jefaturas y ellas comunican a los demás. Se hacen reuniones del personal ya sea de administradores, general. Aspectos importantes.

14. ¿Se les comunica a los empleados acerca de las metas y objetivos organizacionales de manera que los mismos se puedan identificar con ellos?

Metas de ventas: Saben a dónde se quiere llegar.

Nuevas líneas y productos se informan.

Números solo los ven en ventas en lo operativo.

15. ¿La empresa se preocupa por mantener un ambiente laboral sano para sus empleados? ¿Se realizan actividades grupales, sociales, team buildings, etc.?

- Festividades
- 1 o 2 veces al año rally de capacitación día de trabajo
- Cada vez son más apetecidos
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Capacitaciones
- Relaciones personales

16. ¿Se ha considerado el uso de métricas o encuestas de satisfacción laboral?

El año pasado o antepasado se hizo una pero no se le dio seguimiento

Tema: Contratación

17. ¿De qué manera la empresa determina la necesidad de una nueva plaza o la necesidad de más personal en un departamento? ¿Cuál es el procedimiento a seguir de cada jefe de departamento para que se le autorice?

Lo comunica a RH, ellos lo ven con las jefaturas. En lo administrativo lo ven con auditora y contadora; en lo operativo lo ven con el gerente general. Se habla en realidad de acuerdo al estándar que ya existe y se usan estadísticas a veces para justificar.

18. ¿Cuál es el procedimiento a seguir desde que se determina la apertura de una vacante hasta que la misma se llena? ¿Se realizan concursos internos antes del externo?

Se analiza si alguien dentro puede servir, se hace mejoría, se les hace la oferta no se hace concurso. Alguien de afuera por redes sociales, se recibe ofertas y se elige entrevista y pruebas psicométricas.

19. ¿De qué manera un empleado puede recomendar a una persona? ¿Se le da seguimiento a esas recomendaciones (algún tipo de bonificación o registro por ejemplo)?

No hay registro ni premios.

20. ¿Quiénes toman la decisión de contratar a determinado candidato, el jefe inmediato, el encargado de recursos humanos, la gerencia?

Recursos humanos lo decide, el jefe da una opinión.

21. ¿Se mantiene un registro de los procesos de reclutamiento realizados, de los candidatos por ejemplo para futuras necesidades de personal que se podrían dar, etc.?

Se almacenan el currículum de los elegibles.

22. ¿Se mantiene un expediente de cada empleado de manera que se adjunten los atestados de los mismos, títulos, información personal, histórica de amonestaciones, vacaciones, etc.?

Se mantienen expedientes, históricos de todo.

Tema: Capacitación

23. Cuando ingresa un empleado nuevo ¿Quién realiza los procesos de capacitación? ¿Es la jefatura o algún empleado experimentado?

La encargada de recursos humanos da una charla introductoria, contrato, que se puede y que no se puede, de los horarios. Se da a conocer la empresa y el jefe lo pone al día.

24. ¿Existe algún proceso o procedimiento establecido para realizar la capacitación? ¿Existen diversas etapas o pasos?

La encargada de recursos humanos lo tiene establecido

25. ¿Se realiza algún tipo de capacitación de la empresa en general, de aspectos como estructura, historia, reglamentos, uniforme, etc.?

Sí.

26. ¿Qué tipo de temas incluye la capacitación del puesto en sí? ¿Se cuenta con alguna descripción de puestos o funciones para asegurar la capacitación correcta? ¿Las capacitaciones son prácticas o teóricas?

Están desactualizados.

27. ¿Se impulsa la capacitación constante de los empleados cuyos puestos lo requieran? ¿Se realizan actualizaciones periódicas en aspectos como nuevos productos o servicios, nuevas técnicas, tecnologías, etc.?

Hay nuevas líneas se busca capacitación desde el proveedor. Se tenía un convenio con el INA antes, desde 3 años aproximadamente.

28. ¿La empresa brinda opciones de capacitación a los empleados ya existentes? ¿Se impulsa la capacitación constante, educación universitaria y desarrollo profesional de los mismos?

Antes se pagaba estudios a todos pero se detuvo el beneficio.

29. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los empleados para medir la capacitación y conocimientos de los mismos?

No se realizan evaluaciones.

30. Si se da una falla del nuevo personal, ¿se revisa los procesos de capacitación que se realizaron al mismo?

Se corrige en los vendedores, si es reincidente se corrige de otra manera.

31. ¿Ha habido comentarios de algunos colaboradores con respecto a los procesos de capacitación que se han hecho? ¿Se realiza algún tipo de retroalimentación al respecto?

Jefaturas escuchan comentarios de lo que está pasando; quedan en las minutas, seguimiento de compromisos, se realizan una vez mes.

Tema: Motivación

1. ¿Qué cree usted que es motivación en el trabajo?

Son los pequeños detalles que lo hacen a uno trabajar más a gusto, que elevan el rendimiento, cosas que hacen la diferencia de trabajar en un lugar y de trabajar en otro.

2. ¿Cree que la empresa se preocupa por mantener a sus empleados motivados?

Tratan de hacerlo pero a la vez hacen cosas que más bien desmotivan, la motivación no está bien canalizada.

3. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran motivados? ¿Por qué lo cree?

El área de ventas es el personal con más problemas, el personal si está motivado, hay una bonita relación, de compartir, conversar, no imponer.

4. ¿Ofrecen algún tipo de beneficio a los empleados para que se mantengan motivados? ¿Cuáles?

Flexibilidad de horario (negociaciones) tiempo cuando lo necesiten.

5. ¿Qué cree que motiva más a un empleado, los incentivos económicos o los no económicos?

El beneficio económico.

6. ¿Cree que la motivación de los empleados tiene relación con los resultados de la empresa?

Si, mantener un estándar, si se implementaran más medidas se verían los resultados.

7. ¿Cuáles cree que son las principales razones para la desmotivación laboral?

A nivel general del país, hay un problema/ asunto económico, no cuentan con los recursos, no hay presupuesto en la empresa, no tiene partida.

8. ¿Trabaja la empresa constantemente en la motivación de todos sus colaboradores por igual? ¿O se hace algún tipo de diferenciación?

A mí me parece que la empresa familiar automotriz trata de enfocarla más en el área de ventas, motivar más a los vendedores, creo que los demás se orientan.

9. ¿Cree que algunos empleados han abandonado la empresa por desmotivación?

Sí, claro que si

Tema: Satisfacción Laboral

10. ¿La empresa se ha preocupado por medidas de Salud Ocupacional (ergonomía de los instrumentos, limpieza, suficiente espacio de almacenamiento, iluminación, etc.? ¿Se han analizado la distribución y los espacios de trabajo?

Realmente lo diría de esta forma, la empresa ha respondido a las necesidades de los empleados, no hay algo preventivo. Se responde cuando la gente ya habla y cuando la gente se queja.

11. ¿Considera usted que la empresa empodera a sus empleados para tomar decisiones o los hace participes de las mismas?

Se trata tal vez muchas veces que se hace creer que se tiene el empoderamiento pero mejor pregunto porque uno propone y al final no, para no entrar uno en conflicto.

12. ¿Las recomendaciones hechas por los empleados referentes a sus condiciones de trabajo son tomadas en cuenta de alguna manera, se lleva registro de las mismas?

No, a nivel de recursos humanos no sé; yo pienso que dependiendo de la complejidad de lo que la persona solicite sino no es nada complejo se atiende inmediatamente, otras cosas quedan en el olvido.

13. ¿De qué manera se les comunica a los empleados de nuevas disposiciones de la administración? ¿Cuáles tipos de canales de comunicación se utilizan?

Correo electrónico, cuando son cambios más drásticos se hace a través de reunión y como se manejan varias sucursales se hace a través del administrador para que le diga a las personas que trabajan directamente con ellos.

14. ¿Se les comunica a los empleados acerca de las metas y objetivos organizacionales de manera que los mismos se puedan identificar con ellos?

Se maneja más que todo con los vendedores, porque lo que más se trabaja con metas es la parte de ventas.

15. ¿La empresa se preocupa por mantener un ambiente laboral sano para sus empleados? ¿Se realizan actividades grupales, sociales, team buildings, etc.?

Son muy pocas estamos hablando de la actividad de navidad (en el área administrativa) para cumpleaños se organiza entre nosotros, no que sea promovido por la empresa.

16. ¿Se ha considerado el uso de métricas o encuestas de satisfacción laboral?

No.

Tema: Contratación

17. ¿De qué manera la empresa determina la necesidad de una nueva plaza o la necesidad de más personal en un departamento? ¿Cuál es el procedimiento a seguir de cada jefe de departamento para que se le autorice?

Solamente si alguien renuncia, solamente llenar las vacantes. Cuando alguien se va se repone el puesto, tal vez a nivel de ventas las contrataciones si se determinan por introducción de una nueva línea que se quiere promocionar. Más bien a nivel administrativo se ha ido reduciendo.

18. ¿Cuál es el procedimiento a seguir desde que se determina la apertura de una vacante hasta que la misma se llena? ¿Se realizan concursos internos antes del externo?

En este momento es un poco más formal, recursos humanos realiza entrevistas, bueno primero hace la recepción de currículo, prueba PERFORMIA para hacer contrataciones. Herramienta que usted paga en línea y usted hace una serie de pruebas, que mide como ocho o nueve parámetros.

19. ¿De qué manera un empleado puede recomendar a una persona? ¿Se le da seguimiento a esas recomendaciones (algún tipo de bonificación o registro por ejemplo)?

No hay bonificación.

20. ¿Quiénes toman la decisión de contratar a determinado candidato, el jefe inmediato, el encargado de recursos humanos, la gerencia?

Ahorita el encargado de recursos humanos.

21. ¿Se mantiene un registro de los procesos de reclutamiento realizados, de los candidatos por ejemplo para futuras necesidades de personal que se podrían dar, etc.?

Si la de recursos humanos.

22. ¿Se mantiene un expediente de cada empleado de manera que se adjunten los atestados de los mismos, títulos, información personal, histórica de amonestaciones, vacaciones, etc.?

Si, se hizo no hace mucho tiempo porque se tenía algo muy informal. Hace como tres años el gerente general decidió hacer la contratación de un gerente, el cual contrato a una muchacha la que llevo a cabo todo este proceso, registros, etc. Se quitaron estas personas y se puso a la hija de Don Carlos con la recepcionista.

Tema: Capacitación

23. Cuando ingresa un empleado nuevo ¿Quién realiza los procesos de capacitación? ¿Es la jefatura o algún empleado experimentado?

El empleado experimentado, el que estaba en puesto lo capacita. Para sustitución se trata de que el que va a llegar lo entrene el que se va a ir del puesto.

24. ¿Existe algún proceso o procedimiento establecido para realizar la capacitación? ¿Existen diversas etapas o pasos?

No, así como que sea por escrito no.

25. ¿Se realiza algún tipo de capacitación de la empresa en general, de aspectos como estructura, historia, reglamentos, uniforme, etc.?

No.

26. ¿Qué tipo de temas incluye la capacitación del puesto en sí? ¿Se cuenta con alguna descripción de puestos o funciones para asegurar la capacitación correcta? ¿Las capacitaciones son prácticas o teóricas?

Generalmente son prácticas nada más, recientemente se hizo la descripción del puesto porque recursos humanos hizo la solicitud, pero no hay manual de puesto.

27. ¿Se impulsa la capacitación constante de los empleados cuyos puestos lo requieran? ¿Se realizan actualizaciones periódicas en aspectos como nuevos productos o servicios, nuevas técnicas, tecnologías, etc.?

Si se da a nivel de ventas. Han estado recibiendo más capacitación en ventas.

28. ¿La empresa brinda opciones de capacitación a los empleados ya existentes? ¿Se impulsa la capacitación constante, educación universitaria y desarrollo profesional de los mismos?

No.

29. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los empleados para medir la capacitación y conocimientos de los mismos?

No.

30. Si se da una falla del nuevo personal, ¿se revisa los procesos de capacitación que se realizaron al mismo?

No.

31. ¿Ha habido comentarios de algunos colaboradores con respecto a los procesos de capacitación que se han hecho? ¿Se realiza algún tipo de retroalimentación al respecto?

No, se actualiza si ha habido falla.

Anexo No.6 Analisis FODA preliminar de la empresa en 2015

Oportunidades:
Posibilidad de crear alianzas con socios estratégicos.
Programa de fidelización de clientes.
Desarrollo de nuevas líneas.
Desarrollo nuevas sucursales.
Contar con mejores herramientas tecnológicas.
Valores implementados
Eficiencia en entrega de productos

Amenazas:
Aparición de nuevos competidores.
Aumento en la adquisición de autos nuevos.
Crisis financiera.
Disminución en la preferencia por los autos Honda.
Aumento en los precios de los repuestos que se importan.

Fortalezas
Reconocimiento de marca.
La empresa brinda una percepción de estabilidad laboral.
Buen servicio al cliente.
Flexibilidad de horario.
Buena credibilidad con los bancos.
Buenos contactos con el extranjero.
Precios competitivos.
Buena calidad del producto.
La empresa brinda oportunidad para el estudio.
Buen posicionamiento de mercado.
Oportunidades de estudio, tiempo para estudiar.
Flexibilidad de horarios.
Ambiente de colaboración.
Han mejorado los procesos de capacitación y reclutamiento en algunos puestos.
Lealtad a la empresa y al dueño.
Estructura de importación y contactos con el extranjero.
Percepción de la empresa como una gran familia.

Debilidades
Mucho personal con antigüedad fue contratado por contactos, sin proceso de reclutamiento establecido.
Personal antiguo con poca capacitación.
Poca capacidad de crecimiento para el personal.
Poca planificación administrativa.
Poca estructura organizacional.
Falta de toma de decisiones.
Falta de procedimientos y procesos.
Falta de diseño de puestos.
Duplicidad de funciones.
Motivación y comunicación dentro del ambiente laboral.
Diferencia percibida entre personal operativo y administrativo.
Necesidad de integración entre edificio central y sucursales.
Resistencia al cambio por los que podrían avecinarse.
Inconformidad con la retribución económica.
Ambiente laboral un poco inapropiado, uso de lenguaje vulgar y soez, ambiente informal.
Molestia con administración familiar.
Falta de justicia, argollas.
Necesidad de renovación de líneas de productos.
Falta de principio de entidad.
Conflicto de intereses, personal vs laboral.
Ambiente tenso, recortes, ambiente de supervivencia.
Percepción negativa de manejo del estrés por parte de la administración.
Percepción negativa de los encargados de RH.
Poca capacitación de ventas.
Poca publicidad
La empresa no brinda beneficios adicionales.
Tecnología obsoleta.
Poca innovación.
Burocratización.
Aprendizaje empírico.
Falta de administración equitativa