

**ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE  
GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – SUCURSAL  
MEDELLÍN**



JULIETH ANDREA CASTAÑO FARFÁN – 1.017.149.176  
CARLA QUEA MÁRQUEZ – C.E - 469894



**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN-COLOMBIA  
2014

**“ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE  
GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – SUCURSAL  
MEDELLÍN”**



JULIETH ANDREA CASTAÑO FARFÁN – 1.017.149.176

CARLA QUEA MÁRQUEZ – C.E - 469894

Con la presente Monografía se pretende optar el título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesor temático:

NELSON RUEDA

Asesor Metodológico:

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN, COLOMBIA

2014

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

*Primeramente a Dios que ha guiado nuestros pasos, haciéndolos más firmes cada día para alcanzar este pequeño triunfo.*

### **A nuestros Padres y familiares**

*A esos seres maravillosos que han sido instrumentos en las manos de Dios para darnos vida y que han luchado por darnos el mejor ejemplo y enseñarnos que la vida puede ser tan bella como cada uno de nosotros nos proponemos, pero que también nos enseñan a levantarnos y superar las dificultades para ser cada día mejores personas.*

*Finalmente, a nuestros maestros que nos transmitieron nuevos conocimientos y experiencias como aporte de vida; todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

### **A nuestros Amigos**

*Que gracias al compañerismo y cariño que se ha construido entre todos nosotros ha permitido fortalecernos para lograr este proyecto.*

## ***Agradecimientos***

Queremos agradecer de manera muy especial a nuestros padres, maestros, a la empresa SUNRISE CARGO S.A. – Sucursal Medellín, a la Universidad Medellín, que ha permitido todo este proceso.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	14
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Contextualización en la empresa	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.5.1 Objetivo General	23
1.5.2 Objetivos Específicos	24
1.6 JUSTIFICACIÓN	24
1.6.1 Justificación Personal	24
1.6.2 Justificación Teórica	24
1.6.3 Justificación con Impacto Social	25
1.7 EJES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
CAPITULO II. GESTIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA	27
2.1 PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL EN LA EMPRESA	27
2.1.1 Fases de planificación	30
2.1.2 Pronóstico de demanda	31
2.1.3 Planificación de la sucesión	32
2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	33
2.2.1 Evolución de la Dirección de Recursos Humanos	34

2.2.2	Concepto de análisis y descripción de puesto de trabajo	40
2.2.3	El proceso de analizar y describir los de puesto de trabajo	46
2.2.3.1	Contenido de análisis y descripción de los puestos de trabajo	48
2.2.3.2	Factores que integran el análisis y descripción de puestos de trabajo	49
2.3	VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	52
2.3.1	Objetivos de la valoración de puestos de Trabajo.	53
2.3.2	Participantes del proceso de valoración de puestos de Trabajo.	53
2.3.3	Los distintos métodos de valorización de puestos de trabajo.	55
2.3.3.1	Método de Jerarquización (Job Ranking).	56
2.3.3.2	Método de Graduación (Job Classification).	60
2.3.3.3	Método de Puntuación de Factores (The Point System).	63
2.3.3.4	El Método de Comparación de Factores (The Factor Comparison Method).	67
2.3.4	Aplicación Salarial de la valorización de puestos de trabajo	73
2.4	SELECCIÓN DE PERSONAL	74
2.4.1	Análisis de Necesidades	75
2.4.2	Cómo definir un perfil profesional	76
2.4.3	Dónde buscar candidatos	77
2.4.3.1	El reclutamiento interno.	77
2.4.3.2	El reclutamiento es externo	77
2.4.4	Preselección	78
2.4.5	Pruebas de Selección	79
2.4.6	La Entrevista	82
2.4.6.1	Fase de preparación de la entrevista:	84
2.4.7	Informe de la Entrevista	85
2.4.8	Comprobación de Referencias	86
2.4.9	Incorporación a la Compañía	87
2.4.10	Principios para realizar una entrevista de selección	87
2.5	LA IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL Y LA PROMOCIÓN INTERNA.	89
2.5.1	Método para la implementación de un Assesment Centre	89
2.5.2	Mapa Promocional Interno	92
2.6	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL.	95

2.6.1 Formación de inventario de evaluación del potencial humano	99
2.7 MOTIVACIÓN	102
2.7.1 Desarrollo de la automotivación:	103
2.7.2 Desarrollo del perfil del jefe motivador	104
2.7.3 Estrategias para la Motivación de los Equipos.	106
2.8 DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	108
2.9 CLIMA LABORAL	115
2.9.1 Análisis del clima Laboral.	115
2.9.2 Análisis de la satisfacción laboral de las personas de su ámbito.	118
2.10 CULTURA DE EMPRESA Y GESTIÓN DEL CAMBIO	125
2.10.1 Análisis de la cultura empresarial de su ámbito de trabajo	126
2.10.2 Plan de mejora de la cultura de la empresa	130
2.10.3 Gestión del cambio de la cultura organizacional.	133
CAPITULO III. ANÁLISIS DE CASO “ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – SUCURSAL MEDELLÍN	139
3.1 EL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.	139
3.1.1 Entorno Económico.	139
3.1.2 Entorno Socio-Cultural	140
3.2 EL TALENTO HUMANO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.	140
3.3 ENFOQUE GENERAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.	144
3.4 LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.	145
3.5 EL PUESTO DE TRABAJO GERENCIAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.	152
3.5.1 Análisis de Componentes, Diagnostico y Manual de Valoración	152
3.5.2 El perfil del cargo	152

3.6 ELIGIENDO EL MÁS APROPIADO: ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. -SUCURSAL MEDELLÍN	152
CAPITULO IV. VALORACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO “ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – SUCURSAL MEDELLÍN	158
4.1 RECLUTAMIENTO	158
4.2 SELECCIÓN	158
4.3 EXIGENCIAS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	158
4.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	159
4.5 VALORACIÓN, POR UN GRUPO DE EXPERTOS, DE LAS “ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – SUCURSAL MEDELLÍN	160
CONCLUSIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	164
ANEXOS	165

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evolución del concepto de individuo. Adaptado de Besseyre Des horts (1990,2000)	39
Tabla 2. Cuadro comparativo de los métodos básicos de valoración de puestos	55
Tabla 3. Ejemplo de escala de graduación.	62

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional	16
Figura 2. Planificación de Recursos Humanos	28
Figura 3. Planificación estratégica	31
Figura 4. Dirección de personal – Dirección de Recursos Humanos.	38
Figura 5. Análisis y descripción de puestos	48

## RESUMEN

Por medio de esta investigación, hemos podido delinear como sería el proceso indicado para la determinación de un Gerente General que necesita la compañía de Logística Internacional **Sunrise Cargo S.A.** que actúa como representante exclusivo para Colombia del Grupo DB Schenker.

Para optimizar los resultados y el prestigio comercial de Sunrise Cargo S.A.– Sucursal Medellín, se ha tomado como referente los resultados del DOFA de la situación actual administrativa, económica y cultura organizacional de la compañía y por consiguiente implementar estrategias para un buen proceso de selección de un Gerente General acorde de las necesidades de la compañía.

Será de gran aporte para la toma de decisión de la Junta de Directiva en habilitar el liderazgo representado por un Gerente General que necesita la compañía SUNRISE CARGO S.A.- Sucursal de Medellín

Consta de cuatro capítulos:

Capítulo I... FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Capítulo II... GESTION DE PERSONAS EN LA EMPRESA

Capítulo III... ANÁLISIS DE CASO “ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – Sucursal Medellín

Capítulo IV...VALORACIÓN DEL ANÁLIS DE CASO “ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – Sucursal Medellín

## ABSTRACT

Through this search, we have been able to delineate how would be the indicate process to determine a General Manager needed **at Sunrise Cargo S.A.** like an important International Logistics Company acting as exclusive partner in Colombia for DB SCHENKER GROUP.

In order to get better results and commercial prestige of **Sunrise Cargo S.A. Medellin Branch** we have based our studies on the SWOT Model (Strengths, weakness, opportunities, Threats) of the current company situation in terms of administrative and financial position and organizational culture of the company and therefore to develop strategies for a good selection process of a General Manager according to the needs of the Company.

It will be important to for the making of decision of the main board to give the leadership represent for a General Manager that need Sunrise Cargo S.A. Company- Medellin Branch.

This search is composed of IV titles.

Capítulo I...STRATEGICAL DIRECTION OF THE PROJECT

Capítulo II....ENVIRONMENT OF PEOPLE IN THE COMPANY

Capítulo III...MANAGER RECRUITMENT AND SELECTION

Capítulo IV...STRATEGICAL FOCUS OF A GENERAL MANAGER

## INTRODUCCIÓN

El proyecto “*ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – Sucursal Medellín*” pretende dar al lector una idea clara de cuáles son los pasos a seguir para realizar un buen proceso de selección en cargos de alto rango dentro de las compañías con estructuras piramidales. Este concepto será importante para reducir el porcentaje en el margen de error al seleccionar al más apropiado.

Este proyecto toma como base de su investigación, el proceso de selección de la Compañía Sunrise Cargo en Medellín con antecedentes de diversos perfiles que no se han adaptado a las necesidades de la compañía y que pretende profundizar en lo que realmente se requiere desde la perspectiva de la Gestión del Talento humano en la compañía, análisis de casos, valoraciones, estudio de perfiles y competencias para el buen desarrollo de los resultados de la compañía.

## CAPITULO I. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

**1.1.1 Contextualización en la empresa.** La compañía Sunrise Cargo S.A. después de tener en la sucursal Medellín a 10 empleados vinculados directamente en la compañía, este número se ha reducido a la mitad, Un Ejecutivo de Importaciones, uno de Exportaciones, Contabilidad, servicios varios y Una Supervisora de Operaciones/encargada temporalmente de la sucursal. La ejecutiva de exportaciones se encuentra con poca motivación y con temor a ser despedida pues según su perspectiva, los negocios que maneja no son suficientes para el sueldo que viene devengando.

Por otro lado, no existe interés por ninguno de los empleados vinculados de generar negocios, no existe departamento comercial por lo que difícilmente llegarían negocios nuevos, dependen de los negocios que ya han venido manejando años atrás, existe una preocupación general pero nadie se levanta a buscar alternativas diferentes. La mayoría de los empleados se encuentran en proceso de finalización de pregrado, otros son Tecnólogos y/o Técnicos, lo que hace más difícil crear estrategias de estructuración.

Por parte de las directivas en Bogotá existe un descuido total, el Director de Negocio realiza una visita cada dos meses, pero no existe una solución de raíz. Ahora que la multinacional DB Schenker está en proceso de compra del 100% de las acciones de la compañía Sunrise Cargo, el proceso de selección seguirá congelado hasta tanto las nuevas directivas no informen lo contrario.

**GESTIÓN GLOBAL:** En la compañía se suele utilizar el denominado análisis PEST, Acrónimo con el que se hace referencia a los factores políticos-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Cada uno de estos factores de

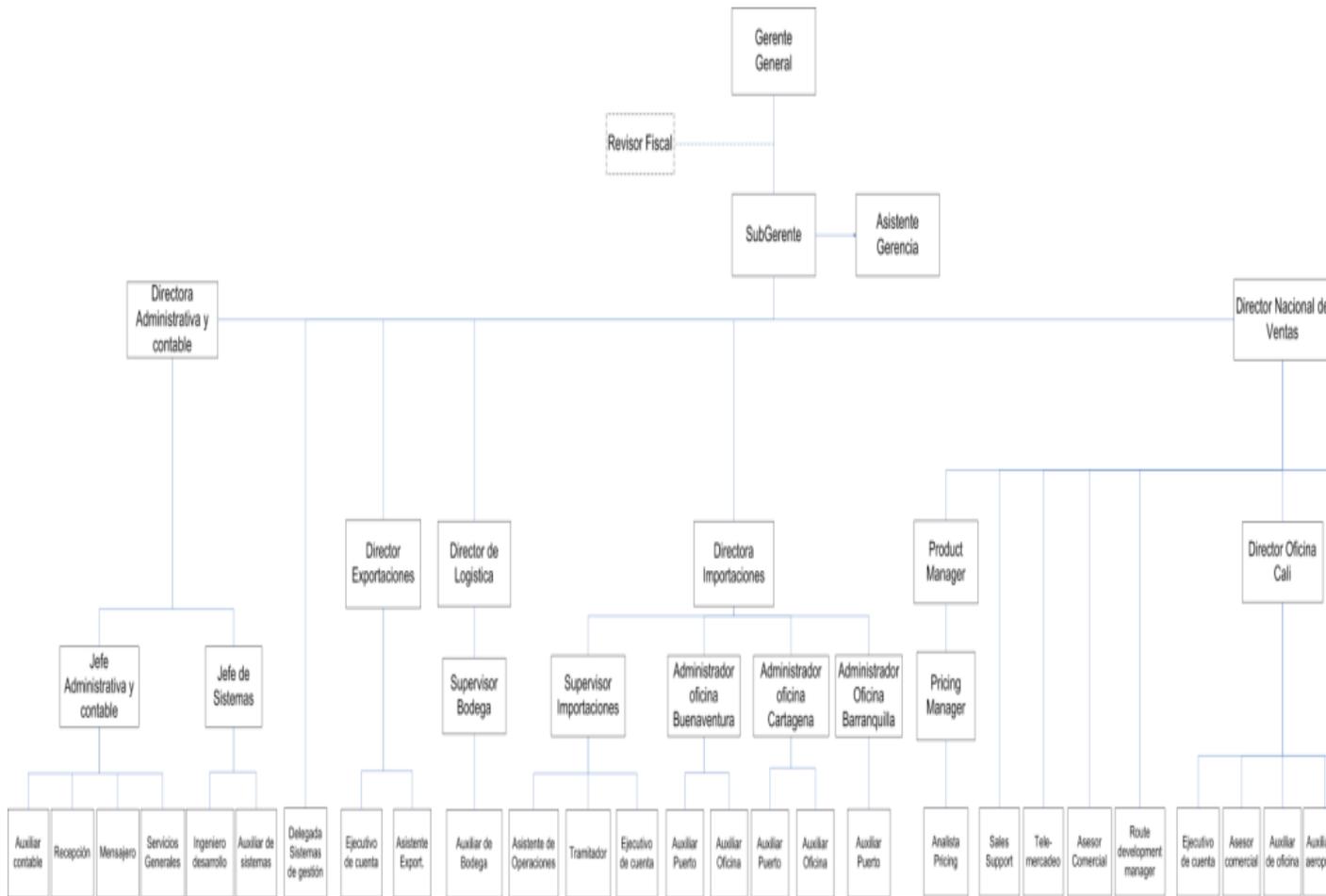
análisis puede desglosar en un conjunto de variables explicativas que permitirán a la dirección elaborar un diagnóstico sobre la situación que atraviesa el entorno general, como por ejemplo:

<b>FACTORES POLITICOS LEGALES</b>	<b>FACTORES ECONOMICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Legislación (monopolios, medio ambiente, comercio exterior, fiscal, laboral...)</li> <li>*Estabilidad política</li> <li>*Posición sindical</li> <li>*Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ciclo de vida de los negocios</li> <li>*Evolución del PNB</li> <li>*Tipos de interés</li> <li>*Oferta monetaria</li> <li>*Inflación</li> <li>*Desempleo</li> <li>*Renta</li> <li>*Energía</li> <li>*Suelo e infraestructura</li> <li>*Otros</li> </ul>
<b>FACTORES SOCIO-CULTURALES</b>	<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Demografía</li> <li>*Distribución de la renta</li> <li>*Mercadeo de trabajo</li> <li>*Cambios en los estilos de vida</li> <li>*Niveles de formación</li> <li>*Grupos sociales, étnicos, religiosos, etc...</li> <li>*Principales valores de la sociedad</li> <li>*Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Gasto Publico en investigación</li> <li>*Actitud del gobierno y de sector ante la tecnología</li> <li>*Patentes e innovaciones</li> <li>*Velocidad de la transferencia tecnológica</li> <li>*Tasas de obsolescencia</li> <li>*Otros</li> </ul>

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** La organización se encuentra conformada bajo una estructura Piramidal donde los Gerentes tienen la máxima jerarquía ubicándose en la parte superior de la tabla, siguen los mandos medios correspondientes a los Directores de Área y siguen los de menor jerarquía que se encuentran en la parte inferior.

Figura 1. Estructura organizacional



**PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO:** El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto, la empresa debe enunciar la disponibilidad de puesto en el mercado y a traer candidatos cualificados que soliciten el puesto. La empresa puede buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o hacer ambas cosas.

Selección es el proceso por el que se toma la decisión de “Contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características.

**Experiencias exitosas o no exitosas en la empresa:** En los últimos años, la empresa Sunrise Cargo S.A. Sucursal Medellín ha venido en descenso después de su última Gerencia Estable en el 2010, con el señor Jaime Andres Londoño. Después de descubrirse que el señor Londoño no solo había creado su propia compañía con la misma actividad económica ejercida por Sunrise Cargo, sino también que pretendía iniciar una labor comercial visitando clientes de Sunrise para ofrecer el servicio de su nueva compañía. Después del fuerte escándalo que trajo como consecuencia la finalización de su contrato, se generó un gran vacío en la sucursal pues era notable que su liderazgo lo había llevado a ganarse el respeto de los clientes. Una vez sale de la compañía, empieza con la misma labor comercial de forma directa lo que hace que Sunrise Cargo perdiera algunas de sus cuentas más importantes.

A mediados del 2010, la Junta Directiva inicia proceso de selección para el cargo de Gerente General, el señor Carlos Hoyos, fue seleccionado para ocupar el cargo, sin embargo después de un año y dado los bajos resultados obtenidos tanto a nivel organizacional como de ventas, la compañía Sunrise Cargo decide prescindir de sus servicios.

Una vez más, en Diciembre del 2011, la compañía busca un nuevo candidato (a) para el cargo de Gerente De Sucursal. En esta oportunidad la señora Linda Garcia de 33 años, es seleccionada para ocupar dicho cargo, después de un año y medio, al ver la falta de resultados y las numerosas y repetidas quejas recibidas por las directivas de los clientes, la empresa una vez más decide prescindir de sus servicios.

Después de finalizada esta Etapa, la empresa decide no realizar más procesos de contratación y selección, asignando un líder encargado desde Bogotá que viajara mensualmente por 3 días a la sucursal a supervisar los procesos, no se piensa en un Gerente General sino más bien, un Supervisor de Operaciones que pueda dar un panorama claro, seguimiento e informes a la Junta Directiva en Bogotá, adicional al ahorro que se obtendría por sueldos.

A principios del 2013, la compañía hace un último intento contratando a la señora Sandra Serna, como Gerente General, abogada, con poca experiencia en el manejo de comercio exterior, pero su Experiencia Comercial y de manejo de personal, le dan el vínculo inmediato a la compañía, después de ejercer en el cargo los primeros 3 meses, la señora Sandra voluntariamente renuncia a su cargo. A partir de la fecha mencionada, la oficina se ha encontrado sin dirección alguna, la junta directiva afirma ahora que trabajaremos por un tiempo sin Gerente para saber cómo nos va.

a) El diagnóstico del problema nos ha llevado a desarrollar el método DOFA que nos permitirá conceptualizar cada uno de los aspectos importantes dentro de la problemática presentada, de esta manera podremos contextualizarlo en la empresa Sunrise Cargo S.A. Sucursal de Medellín.

- DEBILIDADES: Dentro de las Debilidades que se observan en la problemática a desarrollar, podemos nombrar los siguiente:

1) Falta de Interés por parte de los empleados de la compañía: cuando existe falta de interés en una persona, ocasiona una zona de confort donde no existen exigencias mayores y que les permite actuar de acuerdo a su perspectiva personal, buscando sus propios intereses.

2) Falta de Apoyo: La falta de apoyo en un equipo de trabajo, ocasiona frustración, cuando tenemos el segundo tipo de personas

3) Absentismo Presencial: Utilizar el tiempo en otras tareas con medios de la empresa como Internet, Periódico, llamadas telefónicas personales, o como menciona el Sr. Leopoldo Abadía en su Diccionario dinámico La Crisis Ninja **“el empleado acude a trabajar, pero destina toda o parte de su jornada laboral a ocuparse de asuntos no relacionados con las tareas que tienen encomendadas, llamado también Teletrabajo Inverso”**. 2013 Leopoldo Abadia Sr. A, Absentismo Presencial.

4) Poca Motivación: Al no tener un líder visible, los empleados de Sunrise Cargo Medellín se encuentran ausentes de motivación lo que afecta considerablemente su productividad y sentido de pertenencia con la empresa.

5) Clima Laboral negativo: debido al mal rendimiento en las ventas se genera un clima laboral desfavorable, cada cual busca su propio factor de culpabilidad, ya sea en los procedimientos o las personas que lo ejecutan.

- **FORTALEZAS:** La plaza de Medellín se considera la segunda mejor plaza después de Bogotá, aquí se encuentran grandes industrias importadoras y exportadoras entre ellas la industria Textil y Fashion, Automotriz como Sofasa (Renault), Ferias y eventos (plaza mayor), existen Universidades importantes que nos permiten tener excelentes profesionales egresados tanto de universidades públicas como privadas. Entre ellas, las más destacadas la Universidad EAFIT, U

De M, UPB, Antioquia, Nacional. Esto nos permitirá realizar un buen proceso de selección, pero sobre todo identificar lo que realmente necesita la sucursal de Medellín para poder dirigir el equipo de trabajo.

- OPORTUNIDADES

1) Oportunidades de Ascenso que traigan crecimiento personal y profesional a los empleados fieles a la compañía

2) Comunicación Efectiva: Recordemos que este tipo de comunicación tiene un proceso bilateral como componente esencial para el éxito de la organización y que puede ser grupal, organizacional y externa. Este tipo de comunicación no puede faltar dentro de los Gerentes de las organizaciones de hoy día.

- AMENAZAS

1) Renuncias continuas: se sienten avergonzados de trabajar para una compañía, no creen en lo que pueden llegar a desarrollar por la compañía llevándolos a una mentalidad derrotadora donde solamente esperan el fin de los procesos e incluso el cierre definitivo de la productividad de la compañía.

2) Baja Autoestima: No se sienten importantes dentro de una organización, se sienten abandonados y tienen reacciones de frustración total que los lleva a buscar nuevas oportunidades en otras entidades.

3) Falta de Identidad: no se sienten identificados en el área en el que se desarrollan que los lleva a sentirse inseguros y con miedo a quedarse sin trabajo.

**ANÁLISIS DEL DOFA.** Después de realizar la contextualización de la empresa y determinar las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que enfrenta la compañía Sunrise Cargo S.A. podemos concluir que es necesario realizar un análisis de los procesos de selección realizados en la compañía con el fin de buscar el perfil adecuado para el cumplimiento de las funciones del Gerente de Sucursal, es necesario que la compañía verifique en primera instancia entre sus empleados, si existe la oportunidad de promoción dentro del mismo equipo de trabajo o si es necesario vincular un recurso externo para la asignación del cargo.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **“Estrategias para el proceso de selección de un Gerente General para la Compañía SUNRISE CARGO S.A.- Sucursal Medellín”**

La falta de un Liderazgo integral es el mayor problema de la sociedad y también es el mayor problema en la compañía “SUNRISE CARGO S.A.” - Sucursal Medellín desde hace seis años. Consideramos que la investigación va a solucionar este problema ya que conoceremos a fondo las necesidades que tiene la compañía “Sunrise Cargo S.A.” y los diferentes factores culturales y estratégicos que han llevado a la ausencia de un gerente para poder participar en el proceso de selección del mismo e incluso postularnos como posibles candidatos para el cargo de Gerente de Sucursal de Sunrise Cargo S.A.

La falta de dirección, planeación, ejecución y control de actividades evitan el desarrollo de las meta en común de la empresa y esto se debe a la ausencia de un liderazgo que tenga todos los conocimientos integrados con una pasión administrativa de todas las áreas alineada a la cultura organizacional existente para potencializar el talento humano que existe en la compañía.

Se presume que el problema nace por el desconocimiento de un correcto proceso de selección de un Gerente General por parte de la Presidencia. Este desconocimiento ha afectado seriamente los resultados en tres aspectos importantes:

a.- Resultado de Gestión: Rotación de personal, Trabajo en Equipo; Integración, Planteamiento y Cultura Organizacional, Comunicación Asertiva, Inteligencia Emocional, etc

b.- Resultado Económico: Pérdida de portafolio de Clientes, y credibilidad ante el mercado afectando la imagen de la compañía.

c.- Resultado Financiero: Proyección de Resultados en un tiempo determinado, Planeamiento de ejecución financiera para evitar el declive de los resultados Operativos y de Gestión conllevando a la devaluación empresarial.

La cultura ha sido un factor determinante para la problemática que impacta en el desarrollo profesional competitivo en Medellín, ya que no está a la exigencia que se necesita en la compañía.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Se tiene claro que para llevar a cabo un proyecto de investigación es importante tener un amplio conocimiento y con fundamentos reales que permitan delimitar los lineamientos estratégicos para un correcto proceso de selección de un líder integral que pueda ocupar el cargo de Gerente General, y que la propuesta de investigación actual sea atractiva para la Junta Directiva de la compañía.

Con base en lo anterior, hemos decidido definir como punto de partida y como fin último de nuestro trabajo de investigación la siguiente pregunta problema:

**¿Cómo influye el conocimiento del direccionamiento estratégico en los candidatos que forman parte del proceso de selección de un Gerente General para la compañía Sunrise Cargo S.A.-Sucursal Medellín?**

#### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

a) El trabajo se puede realizar en la compañía Sunrise Cargo S.A. si se tiene en cuenta que la Sucursal aún no cuenta con un Gerente visible, en este momento la encargada de la oficina es Julieth Castaño bajo la Supervisión de su Jefe en Bogotá, en este momento contamos con el acceso a la información necesaria con el fin de desarrollar la monografía.

La localización de la oficina de Sunrise Cargo facilita el desarrollo de la investigación pues se encuentra en el centro de Medellín (San Diego) de fácil acceso para los interesados en realizar esta investigación.

b) Esta Investigación se podría realizar en un año ya que para Enero del 2015, la compañía Sunrise Cargo planea contar con un Gerente para la sucursal de Medellín que cumpla con los requisitos básicos para poder ocupar el cargo, en este orden de ideas es uno de los integrantes del Grupo quien está preparándose para ocupar este cargo que hace necesario el análisis de todas las habilidades que requiere el candidato, de esta manera puede darse un ascenso o una proyección hacia el cargo.

#### **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1 Objetivo General.** Determinar las estrategias para el proceso de selección de un Gerente General para la compañía SUNRISE CARGO S.A.-Sucursal Medellín bajo la cultura organizacional.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Revisar los antecedentes y lo que se pretende lograr con el procedimiento adecuado para la selección de un Gerente General para la compañía SUNRISE CARGO S.A.- Sucursal de Medellín.
- Determinar de qué manera influye la Gestión de personas al tener un Gerente General para compañía SUNRISE CARGO S.A.- Sucursal de Medellín
- Analizar el caso real de las estrategias en su entorno organizacional para el proceso de selección de un gerente General en la compañía Sunrise Cargo S.A. - Sucursal Medellín.
- Valorar el caso del proceso de selección de un Gerente General en la compañía Sunrise Cargo S.A. Con la ayuda de expertos.

### **1.6 JUSTIFICACIÓN**

**1.6.1 Justificación Personal.** A nivel personal es importante para nosotras realizar este trabajo para mostrar que el correcto proceso de selección contempla primeramente a los candidatos internos que benefician a la compañía tanto económicamente y ahorro de tiempo en su curva de aprendizaje.

**1.6.2 Justificación Teórica.** A nivel académico es importante para nosotras realizar este trabajo para afianzar nuestro conocimiento obtenidos en la especialización de alta Gerencia y poderlo desarrollar en el campo laboral.

Mediante un estudio general se pretende realizar un análisis sobre la importancia del direccionamiento estratégico y liderazgo integral a través de la dirección,

planeación, ejecución, control de actividades y cultura organizacional para desarrollo de las meta en común de la empresa.

**1.6.3 Justificación con Impacto Social.** El impacto social que tendrá nuestro trabajo de investigación nos llevará a mostrar que el problema no radica exactamente en la cultura de los habitantes de Medellín, sino en conocer que en Sunrise Cargo S.A se necesita un Gerente General con una cultura organizacional y direccionamiento estratégico acorde con el lugar donde se desarrolla.

## 1.7 EJES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Durante la ejecución del trabajo es importante tener claridad a cerca de los temas que son centrales que de una u otra forma marcan el comienzo y el final del proyecto investigativo. Por tanto es importante relacionarnos desde un principio con lo que será en cierta medida la investigación.

<b>PRIMERA FASE</b>
Establecer el procedimiento adecuado para la selección de un Gerente General para la compañía SUNRISE CARGO S.A.- Sucursal de Medellín.
<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>
<b>Identificación de Competencias</b>
1.- Competencias Organizacionales
2.- Competencias de Rol
3.- Competencias Especificas
<b>Identificación de perfiles de Cargo</b>
1.- Elaboración de perfiles de Cargo
<b>Formulación de Planes Individuales de Mejoramiento</b>
1.- Diagnostico de Brechas
2.- Documentación de necesidades de Mejoramiento
<b>Evaluación de competencias</b>
1.- Definición de técnica e instrumentos de Evaluación
2.- Diseño de técnica e instrumentos de Evaluación
<b>Procesar Documentación de sustento de habilidades</b>
<b>Estandarización de Procedimientos</b>
<b>Elaboración de Manual de Funciones</b>

<b>SEGUNDA FASE</b>
Determinar de qué manera influye en la Gestión Global el tener un Gerente General para compañía SUNRISE CARGO S.A.- Sucursal de Medellín
<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>
1.-Estrategias de Direccionamiento
2.-Optimización del proceso de Contabilidad
3.-Optimización de los Resultados Económicos, Financieros y de Inversiones
4.-Buena Gestión de Recursos Humanos
5.-Nuevas Tecnologías
6.Legislación
7.-Administración de operaciones
8.-Seguridad Empresarial
9.-Comercio Exterior
10.-Gestión de la calidad

<b>TERCERA FASE</b>
Analizar cómo afecta la Cultura Organizacional de los profesionales Ciudad de Medellín en el desenvolvimiento como Líder para la compañía SUNRISE CARGO S.A.- Sucursal Medellín
<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>
1 Perfiles Educativos en la Ciudad de Medellín
2 Cultura Organizacional en los Ejecutivos de Medellín
3 Comportamientos y conductas Directivas
4 Liderazgo Organizacional
5 Impacto en la sociedad

## **CAPITULO II. GESTIÓN DE PERSONAS EN LA EMPRESA**

### **2.1 PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

La planificación de recursos humanos es el proceso mediante el cual las organizaciones determinan el apoyo de personal que se necesita para satisfacer las necesidades del negocio y las demandas de los clientes. Hay una variedad de consideraciones que afectan este proceso, las transiciones, la disponibilidad de los empleados con conjuntos de ciertas habilidades y los cambios en el ambiente que requiere de un entrenamiento para los empleados existentes.

La planificación de recursos humanos es importante y continua debido a los cambios ambientales tanto internos como externos. Internamente, las empresas se ven afectadas por la rotación, renuncias, despidos y jubilaciones. Externamente, se ven afectados por los cambios tecnológicos, los cambios en la economía y los cambios en la demanda de la industria y de los consumidores que pueden requerir habilidades que no existen en la actualidad dentro de la empresa. Todos estos efectos tienen un efecto sobre el tipo y el número de empleados que se necesitan para que el negocio siga teniendo éxito.

Así mismo la Planificación de las necesidades de personal en la Empresa permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. Se trata tal como queda reflejado en la figura 1 de ajustar la demanda o necesidades de la empresa a la oferta o base de personas potencialmente interesadas en trabajar. La planificación es un proceso proyectivo y dinámico, que supone la previsión de las necesidades futuras de cualquier orden y que se relacionan con los aspectos de la empresa. Según Puchol (1993) la Planificación de Recursos Humanos se refiere a la "Previsión de las necesidades humanas de todo orden y al estudio previo de la problemática que se supone que

producirá o determinados plazos orientados al conocimiento y a la racionalización del contingente humano de la empresa en su momento y a la solución de problemas que plantee la organización de Recursos Humanos utilizando los recursos posibles y los análisis que en periodos anteriores hayan podido llevarse a cabo.

Figura 2. Planificación de Recursos Humanos



La visión de Puchol es ligeramente distinta que la de Somoza Albaronedo (1998), según el cual la planificación no es lo mismo que previsión. Mientras que la previsión es un acto más bien pasivo que podemos equiparar a un pronóstico sobre lo que puede suceder; la planificación es un proceso más activo, que incluye poder transformar situaciones futuras según nuestra conveniencia.

La preocupación directiva de tener siempre a su disposición en número los recursos humanos y con la especialidad que permita a la empresa crecer al ritmo del mercado. Estas necesidades se referirán tanto a lo cuantitativo: número de personas necesarias para cada actividad y el tiempo empleado en ésta, como a lo cualitativo: tipo de especialización requerido a cada persona.

La dificultad de estimar las necesidades futuras de personal depende, como ya se ha dicho, del plan estratégico y demás planes operativos de la empresa (investigación de mercados, objetivos comerciales, planificación de la producción, etc), los cuales a su vez están inevitablemente influidos por una multitud de factores del entorno en que opera la organización:

- La política Gubernamental
- Evolución de las normas laborales (Normativa Legal relativas a Jornadas de trabajo, horas extraordinarias, etc)
- Economía Estable o Coyuntural
- La moda
- El mercado de Capitales, etc

Para Planificar las necesidades de personal en la Empresa, la unidad planificadora necesitará comparar la demanda de personal con la oferta de personal tanto en la empresa en su conjunto como en cada uno de sus departamentos. En este sentido, previsión de la demanda de personal puede aumentar, si crece la demanda de bienes y servicios de la empresa o disminuya a medida que aumenta la productividad de los empleados (Dado que se puede aumentar la producción con menos empleados y la introducción de nuevas tecnologías. La oferta de personal, por su parte, puede provenir de empleados de la propia empresa o fuera de ella.

**2.1.1 Fases de planificación.** Hay cuatro grandes fases que intervienen en la planificación de las necesidades de recursos humanos:

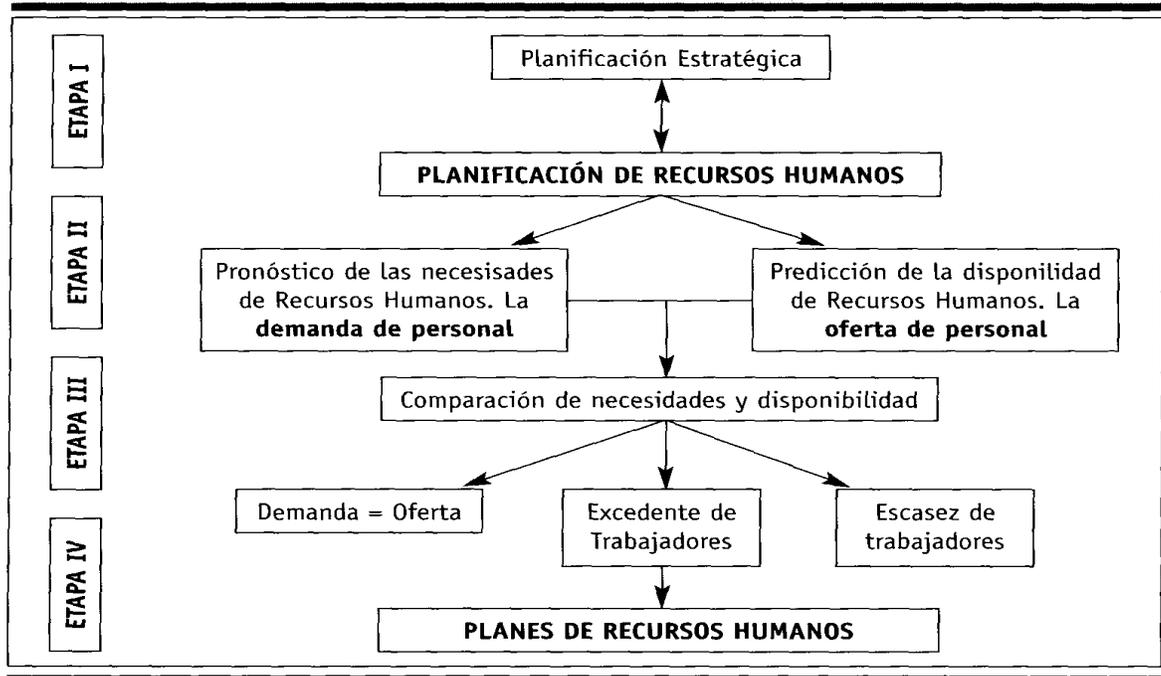
Primera: La recopilación y análisis de información sobre la demanda esperada sobre la base de los planes de futuro del negocio y la oferta y la disponibilidad de personal, tanto interna como externamente, para satisfacer estas demandas.

Segundo: Las empresas deben identificar los objetivos específicos de recursos humanos, lo que puede implicar decisiones relativas a si los candidatos serán promovidos desde dentro o contratados externamente, si el trabajo se contratará externamente o será hecho por los empleados del personal, y si la empresa prefiere personal por el exceso de capacidad o dar un enfoque racionalizado de dotación de personal.

Tercera fase: La planificación consiste en el diseño e implementación de programas que estén alineados con los objetivos de la empresa. Estos programas incluyen programas de beneficios para satisfacer las necesidades del empleado y afectar la capacidad de retener al personal, así como programas de capacitación para asegurar que el personal está preparado para satisfacer las demandas actuales y futuras.

Cuarta fase: La planificación implica supervisar y evaluar la eficacia del plan de recursos humanos y hacer cambios según sea apropiado.

Figura 3. Planificación estratégica



Fuente: Adaptado de Mondy y Noe (1997: 123).

**2.1.2 Pronóstico de demanda.** La dirección de Recursos Humanos tendrá que evaluar en qué situación se encuentra la empresa en cada periodo y que opción entre las que se presentan pueda ser la más acertada.

Además existen diversos horizontes temporales que influyen en el pronóstico: Corto, medio y Largo Plazo. En el corto plazo la empresa tiene que hacer frente a los programas de producción ya establecidos o en ejecución, lo que se traduce en la posibilidad de necesidades de persona para esa finalidad concreta, en el mediano plazo podemos utilizar los planes propios de la empresa de formación, promoción y retribución.

Por lo tanto el pronóstico de demanda necesita contar con un sistema de información de recursos humanos que le nutra de los suficientes datos históricos sobre el personal de la empresa para llevar a cabo sus funciones:

- Datos sobre porcentajes absentismo,
- Causas de las bajas,
- Excedencias,
- Perfiles humanos y profesionales,
- Evaluaciones del personal,
- Profesiogramas de los puestos de trabajo, etc

Respecto a los puestos de trabajo sería necesaria una correcta definición de los puestos ya existentes y de los nuevos puestos, estén o no ocupados actualmente; lo que significa la realización de un análisis de los puestos de trabajo.

Es necesario por consiguiente conocer las necesidades de los puestos para, posteriormente reclutar y seleccionar a las personas que mejor se adapten a los mismos.

El pronóstico de la demanda de los recursos humanos es la previsión de la demanda de ciertos tipos de habilidades y posiciones. Por ejemplo, en el siglo 21, los medios de comunicación de Internet y las habilidades sociales son cada vez más demandados. En la industria del cuidado de la salud, la enfermería ha sido durante mucho tiempo un área de alta demanda. Cada industria es diferente y cada una se ve afectada por diferentes factores. Para mantenerse en la cima de la industria, los cambios regulatorios, gubernamentales y económicos pueden ayudar a las empresas a mejorar su éxito en la previsión de la demanda para los empleados y la construcción del plan de recursos humanos.

**2.1.3 Planificación de la sucesión.** La planificación de la sucesión es el proceso mediante el cual los líderes de empresas y profesionales de RRHH identifican posiciones claves dentro de la empresa y desarrollan planes para llenar esas posiciones, ya sea con personal interno o externo. La planificación de la sucesión está estrechamente ligada al desarrollo del liderazgo, que es el proceso de

proporcionar formación y experiencia en el puesto de trabajo para preparar al personal interno para entrar en posiciones que puedan quedar vacantes.

La planificación de la sucesión es un elemento clave de la planificación de los recursos humanos.

**Futuro:** A finales del siglo 20 y principios del 21 se produjeron una serie de eventos que sugieren cambios en la naturaleza del trabajo en el futuro. Estos incluyen el uso cada vez mayor de trabajadores eventuales (las personas que son contratadas, según sea necesario, para realizar tareas específicas, pero no están empleadas por la empresa), el empleo de trabajadores virtuales (los que pueden o no pueden trabajar para la empresa, sino que están no ubicados físicamente en las instalaciones de la empresa), y el creciente impacto de la tecnología sobre la necesidad de cierto tipo de empleados, lo que provoca un aumento de la necesidad en algunas zonas y negativas en otras.

Un Inventario de las habilidades puede ayudar a estimar las probabilidades de que un empleado dado se cambie a un nuevo puesto de trabajo con base a su calificación a este o incluso pueda separarse de la empresa.

## **2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

El paso de una visión administrativa del personal a un enfoque de dirección y gestión de los recursos humanos comporta que muchos de los procesos necesarios en esta nueva óptica requieran de herramientas, sistemas y procesos para optimizar la función de personal.

En muchos de los actuales procesos de recursos humanos: selección de personal, formación inicial vinculada a planes de acogida, valoración de puestos de trabajo, evaluación periódica del desempeño, formación, promoción y planes de carreras...

y en la implementación de determinadas legislaciones: prevención de riesgos laborales, leyes protectoras del medio ambiente... así como en el desarrollo de estrategias empresariales de distinto signo: calidad, sostenibilidad... se hace imprescindible disponer de una descripción de los contenidos de los distintos puestos que configuran la organización.

**2.2.1 Evolución de la Dirección de Recursos Humanos.** Para entender las modificaciones relacionadas del trabajador, con el factor laboral, puesto que su concepción ha evolucionado a lo largo del tiempo dando lugar a lo que actualmente son los departamentos de RRHH, se han tratado de resumir las influencias más importantes que el mundo de la gestión empresarial y los recursos humanos han sufrido, se ha ido haciendo así una idea global de como se ha llegado al momento actual.

El punto de partida pueden ser las distintas teorías sobre los recursos humanos en el marco empresarial del siglo XIX. La Revolución Industrial fue un punto de inflexión para toda la humanidad ya que trajo la mecanización de tareas, generando una insatisfacción en los trabajadores. Estos para mejorar sus condiciones de vida se agruparon en los sindicatos. Ante la amenaza que suponían estas organizaciones las empresas más adelantadas crearon los llamados “departamentos de bienestar”, donde intentaban solucionar los problemas de vivienda, sanidad, educación de los trabajadores. Al final, el objetivo era el mismo: producir lo máximo, al menor coste.

A finales del siglo XIX aparece la Escuela Clásica o Dirección Científica del trabajo, cuyo representante fue en norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que reprodujo parte de su teoría en su obra “Los principios de la Dirección Científica de 1911” (Taylor 1856-1915), basa su teoría en la idea “El hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado a ello para satisfacer sus necesidades materiales”. Centrado en el bajo rendimiento de los trabajadores

en cualquier fábrica, intenta conocer mejor a los trabajadores y expone una serie de ideas que nos son muy beneficiosas para los trabajadores. Taylor dice que los empleados en general:

- No necesitan pensar.
- Aplican la ley del mínimo esfuerzo.
- Trabajar en grupo no se ve como beneficioso.
- No tienen iniciativa.
- Solamente se mueven por dinero.

Con los departamentos de bienestar se puede afirmar que comienza la nueva concepción del trabajo, defendida por Taylor. Estos departamentos de bienestar terminaron realizando tareas administrativas, selección de personal, negociar con sindicatos, asesorar y recoger la mayor cantidad de información sobre los trabajadores. No obstante, el Taylorismo no consiguió resolver los problemas que se planteaban en un departamento de personal, dado que solo basaba la motivación de los trabajadores en causas económicas.

Entre 1927 y 1932, Elton Mayo y Roethlisberger, realizaron los famosos experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, sobre la conducta humana en el trabajo. Dicho estudio consistió en modificar las condiciones laborales de cinco trabajadores utilizando sobre todo la iluminación. Lo curioso fue que la productividad aumento tanto si las condiciones de trabajo eran mejores como si, por otro lado, eran peores. El motivo se basaba en lo que percibían los trabajadores era la atención especial y personal que recibían. Así dicho experimento finalizo demostrando la influencia de factores psicológicos y sociológicos en el mundo del trabajo.

Elton Mayo (1880-1949) de nuestra que el ser humano además de ser un ser racional, también se mueve por impulsos ilógicos, destacando una serie de principios.

- Las necesidades psicológicas complementan a las necesidades fisiológicas.
- Los grupos informales determinan, la productividad del trabajador.
- Cada trabajador es diferente.
- Hay más factores que motivan al trabajador, que los económicos.

De esta forma, Mayo se decanta por la humanización del trabajo, defendiendo las mejoras en cuanto a la comunicación, las motivaciones no económicas. Posteriormente, en los años ochenta, es cuando se empiezan a cambiar los títulos de los libros que se habían denominado “dirección de personal” al nuevo término de “dirección de recursos humanos”. Los autores tratan de justificar este cambio en la orientación al estudio del factor humano en las organizaciones. Con el cambio de enfoque, los trabajos e investigaciones realizados en los últimos años se enclavan en la disciplina de organización de empresas. Así los activos que estudian son unos activos con características muy particulares: las personas. Las personas se desarrollan dentro de unas organizaciones, siendo estas el elemento principal de integración en la sociedad, desde los orígenes de nuestra civilización. Las organizaciones no están formadas por personas solamente sino que se distingue la figura del grupo.

Resulta imposible determinar el origen de las primeras técnicas de gestión de recursos humanos, ya que la configuración básica de la sociedad son las organizaciones y estas se remontan a los orígenes de nuestra civilización. Por tanto estamos ante un campo de estudio que, sin ser tratado de forma científica hasta mitad de los años ochenta, es un factor clave para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general.

Otro avance importante en el planteamiento de recursos humanos fue el reconocimiento de complementariedad existen entre lo social y lo económico, dado que las personas son consideradas como el principal recurso competitivo de la empresas, lo social será el motor del objetivo económico. En este caso, las relaciones tienen que pasar a ser de colaboración, por lo que la empresa está formada por un personal integrado.

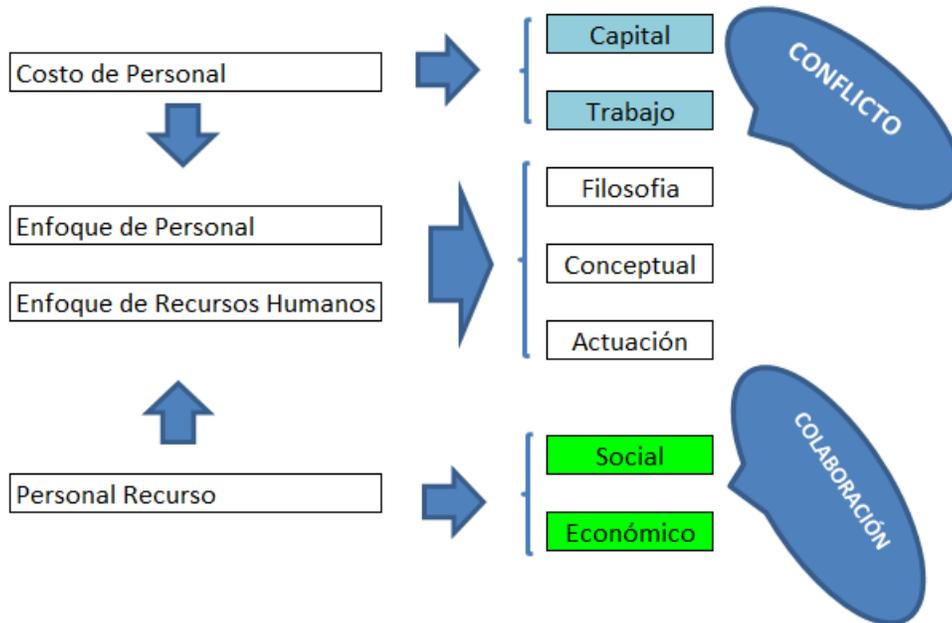
Por todo ello se trata de lograr la conciliación de intereses de los diversos colectivos implicados, se trata en definitiva de lograr la estabilidad en el sistema de relaciones laborales de forma que las energías no se dirijan a fomentar o intensificar las luchas internas, sino al logro de los objetivos (aunque los conflictos siempre van a existir dentro de la organización).Estos se pueden analizar desde tres vertientes claramente:

- La jurídica búsqueda de la conformidad normativa.
- La psicosociológica que ambiciona la satisfacción de los individuos.
- La económica que pretende la eficacia y la eficiencia de los procesos.

De acuerdo con lo que antecede, este campo de estudio se revela atractivo para muchos colectivos sociales. Así los políticos quieren llegar al pleno empleo, como garantía de la paz social y así poder ellos continuar gobernando, los juristas desarrollando normativa nueva, los empresarios para que sus empresas sean más eficaces, reduciendo costes laboral y los sindicatos que no renuncian fácilmente a las ventajas sociales que tanto tiempo les ha llevado consolidar.

Gráficamente se podía resumir la evolución de los estudios de los Recursos Humanos de la siguiente manera:

Figura 4. Dirección de personal – Dirección de Recursos Humanos.



Dado que las empresas tienen que desarrollar sus actividades en un mundo de alta competitividad y de globalización social para ganar en ventajas competitivas, lo que implica formar para que se adapte rápidamente al cambio. Este constituye los grandes desafíos actuales de la gestión de lo que adaptar al nuevo ambiente socio vertiginoso. Así consolida su carácter de recurso estratégico, para que la logren las ventajas competitivas que la diferencien de otras organizaciones.

Con este cambio de perspectiva teórica los actuales departamentos de recursos humanos, dejan de considerar el factor humano como un coste a minimizar y pasa a ser concebido como un recurso a optimizar. Así los individuos dejan de ser coste para pasar a ser recursos al servicio de la organización, como puede apreciarse en la tabla:

Tabla 1. Evolución del concepto de individuo. Adaptado de Besseyre Des horts (1990,2000)

<b>COSTO</b>	<b>RECURSO</b>
Amenza	Oportunidad
Minimizar	Optimizar
Corto Plazo	Largo Plazo
Resultados	Medios + Resultados
Cuantitativos	Cualitativos
Inadaptable	Adaptable
Inflexible	Flexible
Dependiente	Autónomo
Ejecución	Ejecución y Concepción

En resumen, hasta aquí se ha visto como los RRHH se han convertido en un activo estratégico esencial, fuente de ventajas competitivas. Pero, adicionalmente, las tendencias actuales de la gestión de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puesto de Trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda la política de recursos humanos (pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento).

Según la consultora Development Systems (2012), los Directores de Recursos Humanos se enfrentan en estos tiempos a:

- La reducción de costos de personal, preferiblemente sin despidos, con contratos más flexibles, rediseñar horarios de trabajo y retribuciones más acordes con las productividades de los empleados. Se empieza a dar mucha importancia a la remuneración a la carta como uno de los medios para retener talentos.
- Desarrollo de una carrera profesional. El empleado tiene que percibir de la empresa, que tiene interés por su carrera profesional y que cuenta con los medios para facilitarle su trayectoria profesional.

- Conciliación entre la vida personal y profesional. La flexibilidad de horario, el trabajo a tiempo parcial, el tele trabajo, puestos de trabajo compartidos, etc., son medidas que se están aplicando en los países más desarrollados. Se ha comprobado que la flexibilidad en el empleo, retiene a los profesionales más eficaces.

- La organización debe fomentar los canales efectivos de comunicación como actividades de integración para crear vínculos sociales con el trabajador, y así evitar que se genere desconfianza e incertidumbre.

En suma, los departamentos de recursos humanos serán centros de gestión de talento en donde confluirán las personas y sus intereses. Y para todo ello, la fuente básica de información relevante es el análisis y descripción de puestos.

**2.2.2 Concepto de análisis y descripción de puesto de trabajo.** Una vez que las empresas determinan sus objetivos a largo plazo, procede diseñar la estructura organizativa que mejor se adapta al logro de dichos fines. Consiste esta labor en dividir el trabajo global que ha de soportar el centro de producción entre secciones diferenciadas y a la vez integradas por diversos mecanismos de coordinación. Esta labor que contempla sucesivas divisiones de trabajo, culmina con el establecimiento de los diversos puestos de trabajo a contemplar en la estructura de la empresa. Así la propia organización del trabajo nos lleva primero a dividir el trabajo, para que, posteriormente los empleados puedan especializarse en labores concretas (Dessler, 1994). Y por todo ello sin olvidar la triple perspectiva bajo la cual se puede, según Gómez-Mejía (1995)

llevar a cabo tal tarea:

- Prisma de la organización.
- Desde el de los grupos de trabajo.
- De los propios trabajadores.

Como consecuencia, el análisis de puestos de trabajo y planificación de personal van a condicionar de una forma absoluta los restantes procesos de personal, ya que estas son las que van a sentar las bases en que otras se desarrollen.

Para delimitar el concepto, se analizan varias definiciones: “El análisis de puestos de trabajo se puede definir como el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios. (Pereda, 1993) Según Peña Baztan (1990) se define el Análisis y Descripción de puestos como “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis”. Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo” Fernández-Ríos (1995), por su parte, considera que el Análisis de Puestos es el proceso a través del cual un puesto de trabajo se descompone en unidades menores e identificables.

Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, etc.

Para Gómez-Mejía (1996) el análisis de puestos es un “proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los distintos puestos

de trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo en particular”

Una de las definiciones más completa es la expresada por Carrel (1995) que sostiene que el Análisis de Puestos es “el proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”.

Así, se puede concluir que el análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través, de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores en una empresa. Por ello de esta manera sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano.

El proceso de análisis y descripción de puestos consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

**1. Análisis de puestos de trabajo:** *Generalmente nos referimos al mismo tiempo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo. Es decir, se puede definir el Análisis de Puestos, como el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean. El análisis de puestos se puede definir como el procedimiento de*

obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

**2. Descripción de puestos de trabajo:** *Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, del análisis de puestos de trabajo. Es un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades. La Descripción de Puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.* Descripción de puestos refleja el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes del mismo, es decir los requisitos que se le van a solicitar al trabajador que lleve a cabo las tareas definidas en el análisis de puestos.

Sintetizadamente, a través del análisis y descripción de puestos, se consigue ubicar el puesto en la empresa, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. De esta manera, el análisis de puestos de trabajo debería proporcionar la información necesaria para responder a preguntas: ¿De dónde proviene el trabajo?, ¿Qué máquinas y equipos especiales deben utilizarse?, ¿Qué conocimientos, capacidades y habilidades debe poseer el responsable de realizar el trabajo?, ¿grado de supervisión?, ¿bajo qué condiciones laborales debería realizarse este trabajo?, etc.

Queda por contestar una última pregunta ¿Quién debe realizar el análisis de puesto de trabajo? Para Dessler (1996) la obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y su superior. El responsable de recursos humanos y del programa de análisis tendrá que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. Por su parte el

superior y el empleado participarán aportando información sobre el puesto, además estos podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis. En la práctica, no obstante, en muchas empresas el análisis de puesto de trabajo lo realiza el director.

Una vez aproximados los conceptos más importantes se desgranar los elementos que pertenecen al ámbito de la división del trabajo y que conviene de entrada clarificar. Así encontramos que, tanto tareas como puesto de trabajo, los roles y las ocupaciones son aspectos fundamentales, por una parte para el análisis y descripción de los puesto y, por otra, para la organización, diseño y gestión del trabajo. Estos términos, algunos más que otros, suelen utilizarse de forma intercambiable pero no son lo mismo, ni deben confundirse. No obstante también es cierto que su utilización depende del nivel de profundidad que se adopte en el análisis.

Con el propósito de ser concisos, se definen estos conceptos según Hontagas y Peiro, (1996):

- **La tarea** es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño. La tarea es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto. La tarea ocurre en un corto período

de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero puede implicar a más de una persona.

El elemento de una tarea es la unidad más pequeña con significado que requiere actividad física o mental, por lo que las tareas se clasifican en cognitivas o mentales, manuales o físicas, simples o complejas, técnicas y organizativas.

En relación al puesto de trabajo se pueden clasificar en:

- Prescritas, cuando están diseñadas por la propia organización, están formalizadas, son impersonales, objetivas y estáticas.

- Emergentes, son personales, tienen un carácter espontáneo, son subjetiva, dinámicas, evolucionan en su realización y pueden introducir innovaciones en el puesto de trabajo, son en definitiva aquellas tareas que el realizador del puesto introduce con su propio estilo o con los intereses que persigue o que las realiza de una u otra forma por su propia formación.

- **Obligación**, conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

- **Responsabilidad** se define por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

- **El puesto de trabajo** que puede definirse como el conjunto de actividades, funciones o tareas que pueden ser realizadas por trabajadores individuales, aunque puede haber más de una persona en un mismo puesto. Es el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador, accedemos a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto (Ej. Contable Administrativo), que además

supone una categoría profesional, unas condiciones laborales y económicas determinadas y que varían en función del puesto ocupado.

- **Ocupación** se entiende como un concepto más amplio que los anteriores, así suele ser utilizado como sinónimo de oficio, empleo. Suele ser utilizado como agrupación de puestos con características similares. Este término está relacionado con la cualificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.
- **Carrera**, secuencia de puestos que un individuo ocupa a lo largo de su vida laboral.
- **Rol**, conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo. (Hontagas y Peiro, 1996).

A modo de resumen se puede, concluir que **tarea**, es el concepto más elemental y constituye la unidad básica del análisis, y que, los demás conceptos suelen sustentarse en ella. El **puesto** viene a ser una agrupación de tareas y recoge los aspectos físicos del trabajo. El **rol** se centra en el componente social del trabajo. **Puesto y rol** son la unidad de gestión, ambos tienen una naturaleza organizativa y forman parte de la estructura organizacional. La **ocupación** no se ciñe al ámbito de la organización y contribuye a configurar parte de la estructura social del trabajo.

**2.2.3 El proceso de analizar y describir los de puesto de trabajo.** La función básica que define El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo es

proporcionarnos el conocimiento real y actualizado de las distintas posiciones que configuran la estructura organizacional, de sus **actividades, objetivos y resultados** que cada puesto debe entregar al conjunto de la organización.

Es una metodología de una importancia crítica e imprescindible para desarrollar una adecuada gestión integral de los Recursos Humanos en las organizaciones.

Esta metodología nos ha de permitir:

- **Especificar y reflejar** documentalmente la misión, contenido, proyección y relaciones funcionales de cada puesto de trabajo de la organización.
- **Definir** el nivel de responsabilidad de cada uno de los puestos, de su coordinación con puestos de otras áreas y de sus relaciones operativas tanto internas del departamento como interdepartamentales.
- **Determinar** los niveles de exigencia que demanda el puesto en cuanto a conocimientos, competencias, experiencia, habilidades y hábitos que sus ocupantes necesitan para alcanzar adecuadamente los resultados esperados. De tal manera que nos permita la identificación y definición de los diferentes factores que configuran el **perfil competencial** que ha de reunir el ocupante del puesto.

Como se puede ver, se trata de una metodología de la que se ha de derivar toda la cimentación para desarrollar una gestión integrada de los RR.HH. y tiene una incidencia crítica en la **aplicación y configuración de la totalidad de las distintas herramientas de gestión para el manejo y desarrollo de recursos.**

(Véase fig. siguiente)

Figura 5. Análisis y descripción de puestos



En esencia, el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo, significa determinar qué significa Análisis y qué significa Descripción:

**Análisis:** Identifica los factores críticos que configuran funcionalmente a cada uno de los puestos (cuáles son) dándoles entidad propia y diferencial.

**Descripción:** Es la definición funcional de cada uno de los factores anteriormente identificados (qué hacen)

**2.2.3.1 Contenido de análisis y descripción de los puestos de trabajo.** El formato de descripción es el documento final, el resultado que nos permite la inserción integradora y homogénea de toda la información extraída.

Deberá responder con concreción y claridad en relación con cada puesto de trabajo las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde se sitúa?
- ¿Para qué está en la Organización?
- ¿Qué hace?
- ¿Qué relaciones tiene?
- ¿Cuál es su proyección en la Organización?

No existe un formato estándar para todas las organizaciones. Cada organización diseñará el suyo propio considerando los objetivos que se pretendan alcanzar con ello.

A modo indicativo, presentamos uno de los posibles que remarca la concepción finalista, teniendo presente la **finalidad** de los puestos en términos de resultados, haciendo posible de esta forma que el análisis y descripción de los puestos de trabajo posibiliten la **Dirección por Objetivos**. Igualmente, permite configurar los elementos para hacer posible la implantación de la **Evaluación del Desempeño** desde un punto de vista cualitativo, a través de los criterios del puesto.

### **2.2.3.2 Factores que integran el análisis y descripción de puestos de trabajo**

a) **Datos de identificación:** Aporta la información para **ubicar** en la estructura organizativa y conocer quién es su ocupante. Recogerá los siguientes apartados:

- Denominación del puesto
- Actual ocupante
- Denominación del puesto del que depende
- Actual ocupante del puesto superior
- Unidad superior de la Organización
- Dirección funcional

- Departamento

b) **Función Básica:** Recoge su misión estructural, su resultado final esperado, nos dice la razón de ser del puesto en la Organización. El **para qué** ha sido creado. Debe describir los siguientes puntos:

- Ámbito de actuación
- Productos o servicios que entregará a la Organización
- Clientes internos y externos
- Proyección del cargo en la Organización

Para dar forma a la Función Básica, se pueden seguir las siguientes normas:

- **Acción:** Que debe expresarse en un verbo en modo infinitivo que encaje con las características funcionales del puesto. Por ejemplo: dirigir, diseñar, coordinar, producir, supervisar, verificar...
- **Espacio:** Sobre dónde se ejecuta la acción identificada, su área de actuación claramente definida
- **Normativa:** Reglas y criterios conforme se desarrollarán las acciones en el área de actuación.
- **Resultado:** El resultado esperado o fundamental del puesto

c) **Funciones del Puesto:** Se describen los distintos productos o servicios que el puesto **proporciona** a la Organización, aquello que sólo ese determinado puesto hace. Se especifica el **grado de autoridad** con que se produce el producto o servicio, vinculados en relación de dependencia.

d) **Funciones Específicas:** Son aquellas funciones del puesto que **no son delegables**. Las que son competencia y responsabilidad directa del puesto. Su titular las ha de asumir directamente.

e) **Criterios del puesto:** Son las características que tendrán los resultados, los factores que determinan “la manera de trabajar” de forma habitual, que afectan a la calidad genérica del resultado esperado. Cada organización establece los suyos. Su importancia es crítica por cuanto sirve de base para el establecimiento de la Dirección por Objetivos. Son las condiciones que señalan “**cómo**” deberán hacerse las funciones, tomando como referencia unos determinados parámetros vinculados a la Estrategia general de la Empresa. Entre otros criterios, pudieran apuntarse los siguientes:

- Calidad de Planes y Objetivos.
- Eficacia Genérica.
- Impacto en el Sistema de Relaciones Laborales.
- Asesoramiento y Asistencia.

f) **Tipología y Proyección:** Recoge en detalle las características diferenciales que definen al puesto referidas básicamente a su ejecución y cómo se proyectan en otros ámbitos de la organización. Se refiere a aspectos directamente vinculados a la articulación de acciones derivadas del despliegue de conductas que exigen llevar a cabo las distintas funciones del puesto y su proyección en la organización.

Consta de ocho apartados:

- **Estructura organizativa:** Identificación en el Organigrama.
- **Función básica** del puesto jerárquico superior.
- **Atribuciones de carácter económico:** Se especifican las cantidades finales manejadas en el puesto. Si tiene o no responsabilidad para aprobar o no un determinado presupuesto.
- **Tipología de los Problemas:** Si se exige toma de decisión por parte del titular y que probablemente tenga que resolver buscando la solución.

- **Características de la Responsabilidad:** Se trata de delimitar, en una doble vertiente, la responsabilidad que se ejerce sobre sus actividades por parte de otros y las que se ejercen desde el puesto sobre otros que dependen jerárquicamente de él.
- **Clientes y proveedores internos:** Identificar las áreas o departamentos donde el puesto de trabajo proporciona productos o servicios como resultado de su misión y funciones.
- **Experiencia necesaria y perfil competencial:** Se trata de saber qué experiencia anterior se demanda para el candidato al puesto, así como su titulación, idiomas y otras competencias. Que conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo deberán tener los ocupantes del puesto.
- **Otras consideraciones:** Se reflejan otros aspectos relevantes o significativos que no han tenido encaje en los apartados anteriores. Por ejemplo, la proyección promocional hacia puestos jerárquicos superiores.

### 2.3 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Según la OIT (1986), la evaluación de tareas puede definirse como el procedimiento que trata de precisar y de comparar lo que el desempeño, en condiciones normales, de determinadas funciones exige de los trabajadores, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos ni su rendimiento.

La evaluación de puestos de trabajo o tareas es un procedimiento de análisis y de valoración cuyo objetivo es determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones, y que se utiliza como base para elaborar un sistema equilibrado de salarios. Contribuye a establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas, que pueden tomarse como base para la fijación de salarios. La evaluación es sólo, por consiguiente, uno de los puntos de partida para el establecimiento de una diferenciación relativa de las tarifas del salario base.

### **2.3.1 Objetivos de la valoración de puestos de Trabajo.**

1. Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos.
2. Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
3. Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
4. Permitir a la administración medir y controlar con precisión sus costos de personal.
5. Servir de base para la negociación con el comité de empresa y los sindicatos.
6. Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
7. Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios.
8. Servir de ayuda en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación de personal.
9. Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que, a su vez, contribuye a la simplificación del trabajo y a la eliminación de operaciones duplicadas.
10. Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así, la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado.

### **2.3.2 Participantes del proceso de valoración de puestos de Trabajo.**

Independientemente del método y de la técnica específica que se utilicen, en todo proceso de valoración cabe distinguir varios participantes:

1. *La dirección o departamento de personal o de recursos humanos o de organización o de valorización de puestos de trabajo:* cualquiera que sea el departamento al que por sus funciones y competencias corresponda la

responsabilidad de llevar a cabo un plan de *valorización de puestos de trabajo*, representa siempre la organización y la dirección de la organización.

2. *La comisión de valoración*: está constituida por un conjunto de personas comisionadas en representación de los distintos grupos socio-laborales más importantes que están presentes en la organización.
3. *El asesor externo*: suele facilitar notablemente la implantación. Al ser y aparecer como tercera parte no directamente afectada por los resultados y en cuanto experto que debe ser en los procesos de valoración suele recibir un voto de confianza por parte de todos los afectados.
4. *Los analistas*: su función es reunir toda la información necesaria relativa a los puestos de trabajo a valorar. Es común que los analistas sean personas de la propia organización previamente adiestradas por el asesor externo. Conviene notar, no obstante, que frecuentemente y por razones de objetividad, los analistas pueden y a veces deben ser ajenos a la organización.
5. *Los ocupantes de los puestos de trabajo a valorar*: proporcionan información relativa a los puestos objeto de valoración.
6. *Los supervisores*: a ellos corresponde la tarea de supervisar, modificar convenientemente y formar las distintas descripciones de los puestos de trabajo que son supervisadas por ellos. En determinadas circunstancias, ellos o los propios subordinados pueden ser reclamados por la comisión de valoración a fin de explicar y matizar determinados extremos relativos a algún puesto.
7. *El comité de empresa*: la colaboración y cooperación de las organizaciones sindicales a través del comité de empresa, suele ser una verdadera piedra angular que garantice el éxito o el fracaso del plan. Cualquier proyecto de

*valorización de puestos de trabajo* que se intente llevar a cabo en abierta oposición a las organizaciones sindicales está predestinado al fracaso.

**2.3.3 Los distintos métodos de valorización de puestos de trabajo.** Existen diversos métodos de valoración de puestos de trabajo, pero sólo cuatro han sido aceptados como métodos básicos:

- El método de jerarquización, gradación u ordenación (Job Ranking)
- El método de graduación o clasificación (Job Classification)
- El método de puntuación (The Point System)
- El método de comparación de factores (The Factor Comparison Method)

La valoración se efectúa comparando cada puesto con:

Tabla 2. Cuadro comparativo de los métodos básicos de valoración de puestos

Métodos no cuantitativos	Otros puestos	Escalas de medida
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Sólo dan ordenación y clasificación global de los puestos</li> <li>◦ Se valora el puesto globalmente</li> <li>◦ No se requieren especificaciones</li> </ul>	Jerarquización	Graduación
Métodos cuantitativos	Otros puestos	Escalas de medida
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Dan valor relativo y clasificación detallada de los puestos</li> <li>◦ Se requieren especificaciones</li> <li>◦ Se valora el puesto analíticamente</li> </ul>	Comparación de Factores	Puntuación de factores

(Fernández-Ríos, 1997)

**2.3.3.1 Método de Jerarquización (Job Ranking).** El método de jerarquización es el más antiguo de los cuatro métodos clásicos de valoración de puestos. Las primeras aplicaciones de las que existe constancia datan de 1909, fecha en que E. O. Griffenhagen puso en marcha un proyecto en los servicios municipales de Chicago, y de 1912 en que el propio Griffenhagen participó en una de las primeras aplicaciones de la VPT en la industria llevada a cabo en la Commonwealth Edison Company, también de Chicago.

**Principio básico.** Se trata de averiguar si un puesto, en cuanto unidad globalmente considerada, es decir, conjunto indivisible de tareas, responsabilidades y funciones, es igual, superior o inferior a otro.

La medida que resulta de la utilización del método de jerarquización es tan sólo ordinal por cuanto nos informa de si un puesto de trabajo es igual, superior o inferior a otro pero nada nos dice respecto a la magnitud ni a la cualidad de las diferencias.

**Proceso de valoración.** Para llevar a cabo este método se han desarrollado diversos procedimientos que constituyen verdaderas alternativas para su puesta en práctica; las más importantes son:

1. Ordenamiento ascendente-descendente
2. Columnas alternas
3. Utilización de tarjetas
4. Utilización de puestos clave
5. Comparación por pares

**Ordenamiento ascendente-descendente.** Esta técnica trata de ordenar todos los puestos de trabajo yendo desde el de menor nivel al del nivel superior(ascendente) aunque algunas veces se procede en sentido contrario (descendente).

El procedimiento de esta técnica es el siguiente:

1. Disponer de todos los informes de ADP (análisis y descripción de puestos de trabajo)
2. Constituir formalmente la comisión, definiendo competencias y responsabilidades, así como formar y entrenar a sus miembros.
3. Identificar y definir los tres o cuatro criterios que han de ser utilizados en el proceso de comparación.
4. Diseñar las hojas de valoración de modo que el resultado del trabajo de la comisión esté normalizado en la medida que sea posible.
5. Dar y explicar suficientemente las instrucciones y normas generales y específicas de actuación de cada miembro de la comisión y de la comisión en pleno: ritmo de trabajo, horarios, calendario de trabajo, recomendaciones especiales...
6. Después la comisión puede actuar en pleno o cada miembro independientemente, ordenando los puestos yendo desde el más al menos complejo, o viceversa. En caso de trabajar cada miembro de la comisión independientemente, el orden final sería un consenso de los resultados individuales.

**Ordenamiento por columnas alternas.** Utilizando los criterios de valoración para la comparación, la comisión, individualmente o en grupo, debe elegir el puesto de mas complejidad y el de menor complejidad y los va situando en columnas alternas a derecha e izquierda del evaluador. De entre los puestos restantes, se repite el mismo proceso hasta agotar los puestos, momento en el que tendremos dos columnas con los puestos ordenados en una de mayor a menor, y en la otra de menor a mayor; finalmente, en una hoja de registro se anota el ordenamiento resultante integrando los ordenamientos en uno sólo.

**Ordenamiento mediante la utilización de tarjetas.** Consiste en preparar un juego de tarjetas para cada juez valorador. En cada tarjeta ha de figurar el código, el nombre del puesto y un resumen de la descripción del mismo. El procedimiento de esta técnica es el siguiente:

1. Se toma el juego de tarjetas y se divide en dos grupos iguales, poniendo en una mitad el 50 por 100 de los mejores puestos y en la otra el 50 por 100 restante.
2. A continuación se toman los puestos de la primera mitad y se procede de modo similar al punto anterior.
3. Con cada mitad de las resultantes en el punto 2 se procede de modo similar al señalado en 2, y así sucesivamente. Lo mismo se hará con los puestos de la segunda mitad que resultó en 1.
4. Al final de todo el proceso tendremos todos los puestos ordenados jerárquicamente.
5. Este procedimiento se puede aplicar individualmente o por la comisión en pleno.

**Ordenamiento mediante la utilización de puestos claves.** El principal problema es la identificación de los puestos clave, los cuales no son puestos muy importantes en el conjunto de la compañía, sino puestos claramente definidos, coherentes y bien integrados desde un punto de vista organizacional y razonablemente estables.

1. Se identifican los puestos clave y se ordenan mediante la comparación entre ellos mismos. Como consecuencia de esta valoración tendremos una primera ordenación jerárquica que alcanzará a la mayor parte de los ámbitos de actividad de la compañía y a diversos niveles jerárquicos.
2. Este primer y fundamental ordenamiento se toma como escala de comparación con respecto a la cual se van situando todos los demás puestos de trabajo.

3. Cada puesto es comparado con los puestos clave y con los demás puestos que han sido previamente ordenados.
4. Este procedimiento se puede aplicar individualmente o por la comisión en pleno.

**Ordenamiento mediante la comparación por pares.** Consiste en que cada trabajo es comparado sistemáticamente con todos y cada uno de los demás; esta técnica obliga al valorador a realizar  $n \cdot (n-1)/2$  comparaciones, siendo  $n$  el número de puestos que es preciso valorar. Para evitar que el número de comparaciones sea muy elevado, se suele dividir el proceso por departamento, secciones, etc., de modo que el número sea inferior a 50, lo que equivaldría a 1225 comparaciones.

### **Ventajas e inconvenientes del método de jerarquización**

#### **Ventajas**

- Es relativamente fácil de comprender y utilizar
- La gradación puede hacerse rápidamente
- Su puesta en marcha es relativamente poco costosa

#### **Inconvenientes**

- No se tienen normas definidas o concretas con las que determinar la gradación
- Tiende a inducir al error de considerar los puestos de trabajo y su valoración consiguiente sobre la base de su designación, retribución o personas que lo realizan
- El ordenamiento puede ser superficial, puesto que no se consideran en detalle los factores fundamentales de los puestos.
- Puede suscitar confusión en puestos con denominaciones similares

- Es difícil encontrar suficientes calificadores con un conocimiento adecuado de todos los puestos
- El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos
- Es un método difícil de defender ante los trabajadores

**2.3.3.2 Método de Graduación (Job Classification).** En 1922, G. J. Kelday pronunció en la convención de la National Personnel Association of USA una conferencia titulada "Job analysis-Occupational rating". En ella se daba cuenta del trabajo desarrollado por la Oficina de Investigación de Personal del Instituto Carnegie de Tecnología de cara a diseñar una metodología para la valoración de puestos de trabajo de oficinas.

El método de jerarquización, el único que se había diseñado con anterioridad a éste, tenía la limitación de que no utilizaba una escala de medida concreta que permitiera establecer las diferencias entre los puestos. El proyecto del Instituto Carnegie pretendía subsanar esta deficiencia creando una nueva estrategia metodológica que en su primer año ya fue utilizada por seis organizaciones diferentes.

**Principio básico.** Dentro de una categoría de puestos dada existen diferencias en los niveles de responsabilidades, funciones y habilidades ejercidas en cada puesto. Cuando estas diferencias son identificadas, pueden ser expresadas en términos de grados definidos, ordenados a partir de los requisitos en grado mínimo dentro de la categoría que se califica y hacia los grados máximos.

Es similar al método de jerarquización, ya que requiere también que el calificador considere los puestos como un todo. El calificador analiza la descripción del puesto y selecciona el grado cuya definición considera que representa con mayor precisión el nivel de funciones del puesto. Por lo tanto, se compara el puesto

contra una escala, con objeto de determinar su posición relativa dentro del grupo que se califica.

**La escala de medida.** En la construcción de la escala de medida se han de tener en cuenta diversos aspectos que se exponen a continuación:

1. La asignación de la responsabilidad del diseño de la escala
2. Los factores que influyen en la construcción de la escala (tipos de puestos a incluir en la valoración, categoría de estos puestos, etc.)
3. El número de grados a establecer (ha de coincidir con el número de niveles ocupacionales ampliamente diferenciables que existan en la organización)
4. La redacción de la escala
5. La fiabilidad y validez de la escala

Entre los criterios o factores que suelen estar presentes en las escalas de graduación se encuentran:

- Complejidad del trabajo
- Formación y experiencia necesarias
- Supervisión ejercida y recibida
- Responsabilidades
- Esfuerzo mental
- Esfuerzo físico
- Condiciones de trabajo

Tabla 3. Ejemplo de escala de graduación.

Grado	Definición de los grados
Grado 1	Realización de tareas auxiliares o subalternas que no precisan de conocimientos específicos. No se manejan máquinas de oficina, salvo la franqueadora del correo. Se trabaja bajo estrecha supervisión. No se requiere iniciativa. (ejemplo: ordenanzas)
Grado 2	Tareas para las que se precisa cultura general, realización de actividades auxiliares siguiendo instrucciones preestablecidas, aunque debiendo elegir el procedimiento a seguir entre varios. Manejo de máquinas de oficina. Requiere algo de iniciativa, aunque en grado limitado. Trabaja bajo estrecha supervisión (ejemplo: auxiliar administrativo)
Grado 3	Debe elegir con cierta autonomía entre varios procedimientos. Precisa iniciativa para el desarrollo de su trabajo que efectúa con media supervisión. Realiza tareas que requieren ciertos conocimientos técnicos específicos. Puede supervisar la labor de alguna persona del grado 2 (ejemplo: oficial administrativo)
Grado 4	Desarrolla una función ejecutiva en la que puede manejar datos confidenciales. Requiere conocimientos técnicos amplios (idiomas, contabilidad, etc.) de una o varias materias. Debe tomar decisiones sobre los métodos a emplear y requiere cierta cantidad de iniciativa. Puede supervisar la labor de otras personas del grado 2 ó 3 (ejemplo: oficial contable, secretaria de dirección).
Grado 5	Requiere conocimientos amplios de un campo concreto de actuación. Da normas y brinda soluciones a las personas que de él dependen, a las que supervisa su labor, que acostumbra a ser rutinaria. Debe consultar con sus superiores las situaciones anómalas o que se salgan de su concreto ámbito de actuación. Tiene responsabilidades por datos confidenciales o dinero (ejemplo: jefe de sección)
Grado 6	Requiere coordinar la actuación de varios empleados de los grados anteriores a los que manda y controla. Planea sus trabajos. Hace previsiones. Precisa conocimientos en un campo extenso de actuación. Examina y resuelve o propone soluciones a los problemas que surjan en el ámbito de su competencia. Es objeto de una supervisión limitada (ejemplo: jefe de servicio)
Grado 7	Se requiere una alta especialización en un campo muy concreto, precisándose una titulación superior y cierta experiencia. Propone soluciones a la dirección. Controla diferentes aspectos de la empresa. Hace informes altamente especializados y presta el asesoramiento que se le solicita, dentro del campo de sus conocimientos, para la orientación de la empresa (ejemplo: staff de alto nivel, abogado de empresa, controllers, etc.)
Grado 8	Se requiere un conocimiento completo en extensión y amplitud de un conjunto de materias muy extenso. Interpretar y aplicar políticas departamentales. Coordinar y supervisar un área operativa de la empresa de cierta complejidad, mandando a sus componentes. Proponer soluciones a la dirección. Hacer estudios e informes especializados (ejemplo: dirección de departamento)

Fuente: Peña Baztán, 1975

**Uso y aplicación de la escala.** Una vez disponemos de una escala bien construida, fiable y válida, sólo resta utilizarla como marco de comparación para los diferentes puestos que van a ser valorados. Es conveniente comenzar por los mismos puestos que sirvieron de referencia para su construcción.

Conviene no olvidar que el método de graduación es no cuantitativo y no analítico, lo cual quiere decir que nos da sólo ordenamiento de puestos y que cada puesto ha de corresponder a uno y sólo uno de los grados de la escala.

### **Ventajas e inconvenientes del método de graduación.**

#### **VENTAJAS**

- Es fácil de usar y de entender
- Es relativamente fácil de llevar a efecto
- Los resultados logrados son razonablemente satisfactorios

#### **INCONVENIENTES**

- puesto que no se hace un análisis detallado, el juicio general sobre todo el puesto puede causar una clasificación incorrecta.
- No se emplean hojas de calificación para indicar el valor exacto empleado por los calificadores para determinar la posición del puesto.
- algunos puestos pueden pertenecer, en parte, a un clase y, en parte, a otra.
- el sueldo o salario existente puede afectar a la colocación de un puesto dentro de su clase.
- Es posible que ningún clasificador esté familiarizado con todos lo puestos.
- El empleo del sistema se dificulta conforme aumenta en número de puestos y la complejidad de los mismos.
- Es relativamente difícil redacción de las descripciones las clases o grados.

**2.3.3.3 Método de Puntuación de Factores (The Point System).** El método de puntuación de factores fue diseñado por Merrill R. Lott en 1925 para ser aplicado

en su empresa, Sperry Gyroscope C. Inc.; la experiencia fue descrita de forma detallada en su libro *Escalas de salarios y valoración de trabajos* (Lott, 1926).

**Principio básico.** Es un método analítico (exige la descomposición de los puestos en sus partes componentes) y cuantitativo (se asignan valores a cada elemento componente de un trabajo).

El valor global de un trabajo viene determinado por la suma de los valores concedidos a cada factor del trabajo y en el grado correspondiente. Una característica importante en este método es que se necesitan las especificaciones o requerimientos que los puestos de trabajo exigen de quienes los desempeñan. Es considerado como el más científico de los cuatro grandes métodos y el utilizado por la mayoría de las empresas que utilizan métodos de VPT.

### **Principales fases del proceso de valoración**

1. Establecimiento del programa.
2. Información al personal.
3. Análisis y descripción de puestos de trabajo; es fundamental reunir información clara y precisa sobre identificación de los puestos de trabajo objeto de la valoración, descripción de su función principal y de las tareas que lo integran y especificación de los requisitos que se exigen para desempeñarlo.
4. Preparación del manual de valoración  
Un manual de valoración es un documento (confidencial o de uso restringido) en el que se expresan las definiciones de los factores o cualidades que se exigen en los puestos de trabajo y las escalas de esos factores que permitan determinar la intensidad de la cualidad requerida en cada puesto.

Un manual de valoración consta de cuatro partes claramente diferenciadas

- a. Introducción
  - b. Reglas de uso del manual
  - c. Definición de factores y subfactores con sus correspondientes escalas (una por criterio, factor o subfactor)
  - d. Tabla de puntuaciones (se especifican cuántos puntos corresponden a cada grado de cada escala)
5. Valoración y puntuación, a la vista de la hoja de análisis, la Comisión de Valoración utiliza el manual y determina cuál es el grado, dentro de cada factor, que corresponde a cada puesto de trabajo. Seguidamente convierte en puntos estos grados y totaliza los puntos obtenidos en los diversos factores (multiplicando los puntos por el peso de cada factor) para así obtener el valor global de cada puesto de trabajo.

#### **Recursos necesarios.**

1. Carta de información-comunicación a todos los trabajadores afectados directa o indirectamente por la VPT.
2. Protocolo de análisis y descripción de puestos de trabajo.
3. Manual de valoración de puestos de trabajo.
4. Hoja de valoración, para recoger de modo resumido el resultado de la valoración de un puesto de trabajo.
5. Hoja de comparación factorial ajustada, que sirve para comparar los resultados generales y específicos de la valoración de un puesto de trabajo con otro.

**La Comisión de valoración.** Está constituida por un conjunto reducido de personas y, aunque no actúan en representación, sí suelen pertenecer a los diversos colectivos más importantes de la organización.

#### **FUNCIONES**

- a. Estudiar, valorar y proponer o decidir el método de valoración más adecuado.
- b. Estudiar, valorar y proponer o decidir la contratación de un experto consultor externo.
- c. Participar en todo el proceso de construcción del manual de valoración.
- d. Participar en el diseño del protocolo de análisis de puestos, en la planificación del proyecto y en la supervisión general del mismo
- e. Participar activamente en todo el proceso de valoración de puestos.
- f. Proponer o decidir correcciones, revisiones, etc., de la información resultante de la valoración de puestos, pero en ningún caso tiene porqué participar en la aplicación salarial de aquellos resultados.

#### **Ventajas e inconvenientes del sistema de puntuación**

##### **VENTAJAS**

- Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada por muchos autores como más fiable y válida que cualquier otro procedimiento.
- Su empleo es relativamente fácil, ya que las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados.
- Los valores en puntos muestran las diferencias entre los puestos en términos numéricos.
- Permite clasificar fácilmente los puestos en clases o categorías o niveles.
- Es menos susceptible de manipulación que otros alternativos.
- La coherencia y precisión del plan aumentan con el tiempo.
- Proporciona resultados uniformes.

## INCONVENIENTES

- Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados.
- La distribución de los pesos de ponderación para cada factor es difícil, así como la asignación de puntos a cada grado.
- La implantación del sistema es lenta y costosa.
- Se requiere bastante trabajo de oficina.

**2.3.3.4 El Método de Comparación de Factores (The Factor Comparison Method).** En 1926 Eugene Benge recibió de la Philadelphia Rapid Transit Company de Estados Unidos la petición de preparar un método para la ordenación de los salarios horarios de los trabajadores de la compañía debido a las insuficiencias que presentaba la aplicación del método de puntos. Benge y sus colaboradores, Samuel L. H. Burk y Edward N. Hay, bajo la supervisión de Thomas E. Mitten iniciaron una serie de trabajos que culminarían en el diseño de una nueva metodología que aunaría los principios de la valoración mediante puntos y de la ordenación que, posteriormente, sería conocido con el nombre de "método de comparación de factores" (Benge, Burk y Hay, 1941).

**Definición y principio básico.** Con este método los puestos no se juzgan mediante una escala descriptiva, sino que se los compara uno con otro con objeto de determinar su importancia relativa. Sin embargo no se comparan los puestos entre sí como un todo dentro de la categoría que se califica.

Se seleccionan, dice Lanham (1962), y definen los factores importantes y que se encuentran en la mayoría de los puestos, a continuación se seleccionan puestos claves que representan cada nivel importante de funciones, responsabilidades y habilidades dentro de la categoría de puestos por calificar. Estos puestos clave se comparan unos con otros, factor por factor, ordenando los puestos con respecto a cada factor en orden de su importancia relativa. Una vez que los puestos han sido

comparados y ordenados, según los distintos factores, se asignan valores a cada uno, repartiendo el salario normal pagado en el puesto entre los factores empleados para calificarlo. Se califican entonces otros puestos, comparándolos factor por factor con los puestos calificados en el paso precedente. El valor total de cada puesto se determina entonces sumando los valores individuales asignados a cada factor y los puestos son ordenados en el orden de su importancia para la compañía de acuerdo con estos valores totales.

**Desarrollo del método.** La aplicación de este método puede llevarse a cabo según el procedimiento de comparación de factores base-salario, la técnica de comparación de factores de progresión cerrada y la técnica de comparación de factores de progresión abierta.

### **Comparación de factores base-salario**

1. Selección y definición de los factores necesarios para valorar los puestos; el primer paso que se ha de dar es determinar el tipo y número de factores a utilizar. El procedimiento básico seguido para la selección de los factores en el método de puntuación sigue siendo útil aquí.
2. Selección de los puestos clave que representan el conjunto de puestos que se desea valorar; se seleccionan unos pocos puestos que están claramente definidos respecto a sus funciones y cuyos salarios base no están en controversia. El número de puestos clave es muy variable, pero suele oscilar entre 15 y 25. Una vez seleccionados, será preciso revisar profundamente sus descripciones a fin de garantizar que son completas y exactas.
3. Ordenar los puestos clave en cada uno de los factores independientemente; la calificación o valoración de los puestos clave se lleva a cabo mediante un proceso de jerarquización en el que cada puesto clave se compara con todos y cada uno

de los demás puestos clave, factor por factor. El objetivo es clasificarlos en orden de importancia según cada factor (jerarquización). El resultado de este proceso es la *hoja de clasificación de puestos clave* (cuadro 5.1).

4. Distribuir el salario promedio pagado a cada puesto clave entre los distintos factores; esta distribución se hace teniendo como referencia el peso o importancia que tiene cada factor, en comparación con los demás factores, en cada puesto clave.

Para ello resulta útil seguir el siguiente procedimiento, empezando por la actuación independiente de cada juez-miembro de la Comisión de Valoración:

- ❖ Estimar la importancia relativa (en porcentaje) que para cada puesto clave tienen los distintos factores. Esta estimación se hace a partir de las definiciones de los factores y de las descripciones de los puestos, hallando para cada factor y en cada puesto la proporción entre el parcial de cada casilla y el total de la fila.
- ❖ Transformar los porcentajes anteriores en valores monetarios al aplicarlos sobre el salario anual bruto (habitualmente en miles) excluyendo todo tipo de complementos (cuadro 5.3). Esto se realiza para cada factor, basándose en el juicio del comité.
- ❖ La comisión en pleno estudia, analiza, discute y resuelve las contradicciones o incongruencias que se pudieran presentar hasta obtener unos valores finales promedio tales que la suma de los diversos valores redondeados correspondientes a los factores para un puesto clave sea igual al salario bruto total que previamente correspondía a dicho puesto (cuadro 5.4).

❖ Con los resultados del cuadro 5.4 obtenemos una ordenación de los trabajos clave para cada factor teniendo en cuenta lo que se paga por dicho factor (cuadro 5.5).

❖ Tenemos ahora dos ordenaciones; la primera se basa en comparaciones de cada puesto respecto de cada factor (cuadro 5.1), y refleja la presencia relativa de los factores en los puestos clave. La segunda ordenación se basa en la proporción de salario de cada puesto que se atribuye a cada factor (cuadro 5.5). Las dos ordenaciones han de coincidir (cuadro 5.6), y en caso contrario, las asignaciones salariales y jerarquía de factores deberán ser reexaminados, y que al ser ambas ordenaciones subjetivas, se pueden ajustar para alcanzar el consenso. Si la coincidencia entre las ordenaciones no se pudiera alcanzar, el puesto concreto no se considera "puesto clave" y es eliminado.

Con los resultados de la ordenación final se puede construir una escala de valoración teniendo en cuenta la cantidad de dinero que cada puesto clave que se asigna a cada factor.

Puede ocurrir que entre dos puestos de trabajo consecutivos en un mismo factor exista un intervalo muy grande, lo que se puede subsanar mediante la adición de otros puestos que, cumpliendo rigurosamente con el criterio de retribución correcta, puedan tomarse como referentes y cumplir el mismo papel que los puestos clave para los factores que lo necesiten. La Comisión de Valoración deberá asignarlos y ubicarlos en la estructura escalar de modo similar a como procedió con los puestos clave.

5. Valorar los restantes puestos de trabajo según cada uno de los factores; mediante la estructura escalar de valoración tenemos tantas escalas de medida como factores. La valoración de los restantes puestos se llevará a cabo comparando cada nuevo puesto con los de una escala factor a factor. La suma de

todos los valores asignados a un puesto de trabajo determina el valor global y total de ese puesto.

**Técnica de comparación de factores de progresión cerrada.** Esta técnica se fundamenta en la construcción de una tabla de progresión para valorar los puestos de trabajo. La progresión puede ser aritmética o geométrica y se establece a partir de la observación de las diferencias existentes entre diversos puestos de trabajo clave en un mismo factor. Si las diferencias son aproximadamente siempre las mismas, la progresión será aritmética, en caso contrario estamos ante un caso de progresión geométrica.

## **PROCEDIMIENTO**

1. Siguiendo la metodología de la técnica base-salario, seleccionar los puestos clave.
2. Trabajando cada evaluador independientemente de los demás, calcular la importancia relativa de cada factor para el conjunto de los puestos clave (cuadro 5.8).

Tomando como base de referencia puntual máxima un valor habitual como 1000 (puntos), se calcula el valor que corresponde a cada factor (cuadro 5.9).

4. El primer valor de la progresión de cada factor suele ser el 10 por 100 del valor máximo, aunque se podría sustituir por otro como, por ejemplo, que el valor más bajo equivaliese en términos absolutos a lo que el factor en términos relativos: si el factor tiene una importancia relativa del 20 por 100, el valor inicial de la tabla de progresión de ese factor serían 20 puntos.

5. El segundo y sucesivos valores de la tabla de cada factor se calculan multiplicando el valor inicial por el índice de progresión que se ha determinado, teniendo como tope máximo el valor máximo del factor.
6. En un cuadro de doble entrada como el 5.10, se recogen los valores correspondientes en puntos según la progresión aritmética o geométrica de cada factor, yendo desde el valor mínimo al valor máximo. La tabla de progresión en ningún caso irá más allá del valor máximo de cada factor, de ahí el nombre de esta técnica conocida como "de progresión cerrada".
7. Situar en el cuadro 5.10 los puestos clave según el valor que les corresponda en la realidad en cada uno de los factores y siempre mediante una comparación entre los distintos factores que constituyen el sistema de medida, de modo que el 100 por 100 del valor de un puesto viene dado por la suma de los diversos valores correspondientes a cada factor, dando así lugar a un cuadro similar al 5.11.
8. Ubicados los puestos clave, se procede de modo similar con todos los demás puestos de trabajo.

### **D.2.3 Técnica de comparación de factores de progresión abierta**

Esta técnica es idéntica a la anterior, pero con la diferencia de que una vez identificada la progresión, se aplica sistemáticamente hasta un valor no definido de antemano; de ahí su nombre: "progresión abierta". Conocido un punto de referencia y la regla de progresión, la estructura escalar no tiene límites, pudiendo añadirse tantos cuantos fueren necesarios en el momento de su construcción o en el futuro con la única condición de respetar la regla de progresión (cuadro 5.12).

## **Ventajas e inconvenientes del método de comparación de factores**

### **Ventajas**

- Comparación de puestos de trabajo contra puestos de trabajo, lo que asegura la comparabilidad de los mismos
- Se construye una escala para cada organización, asegurando, por tanto, que el plan se adapta satisfactoriamente
- Una vez construida la estructura escalar, es fácil de emplear
- La estructura escalar viene dispuesta en unidades monetarias y no requiere ninguna conversión posterior

### **Inconvenientes**

- Si existen desigualdades entre los salarios de los puestos clave empleados para construir la escala, las desigualdades permanecerán
- Puesto que los salarios no permanecen constantes, la base del sistema de calificación puede ser totalmente desequilibrada por fluctuaciones los salarios
- Un cambio en las funciones un puesto clave empleado para establecer la escala puede mover la escala de su debido alineamiento
- La construcción de la escala es complicada.
- La instalación del sistema es lenta.
- Se requiere bastante trabajo de oficina.

**2.3.4 Aplicación Salarial de la valorización de puestos de trabajo.** Concluida la valoración se crean niveles retributivos agrupando aquellos puestos que tienen un valor relativo resultante de una VPT similar (la equivalencia "un puesto un salario" es poco común en el mundo empresarial actual debido a la complejidad administrativa que conlleva). La metodología a seguir es la siguiente:

1. Elaboración del gráfico de dispersión puntos-salario: esta gráfica se construye situando los puntos (u ordenación) en el eje de abscisas (variable independiente) y

las pesetas brutas/año o mes en el eje de ordenadas (variable dependiente). Mediante estos dos ejes es posible ubicar cualquier puesto sobre un plano cartesiano, y así se podrá identificar la presencia de puestos en situación anómala, la forma de la distribución del conjunto de los puestos valorados, y los puntos de corte que permitirán establecer los límites de los intervalos de los diferentes grupos, clases o niveles.

2. Determinación del número de grupos o clases de puestos o niveles: depende de la dimensión de la empresa y, sobre todo, de la variedad del trabajo realizado.

Establecer los límites de cada grupo o clase o nivel y aplicar los resultados a la estructura salarial: el Comité deberá decidir los puntos de división naturales entre los distintos niveles de dificultad representados en los puestos, aunque si el método puesto en práctica ha sido el de puntuación de factores, el número de intervalos a establecer y la amplitud de los mismos puede estar preestablecido por los resultados obtenidos

## **2.4 SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal es un proceso que realiza el área de recursos humanos de cada empresa con el objetivo de contratar a una persona para que ocupe un puesto de trabajo vacante y pueda desempeñarse eficientemente en ella. La persona que sea elegida debe de cumplir con el perfil del puesto requerido, a través del cual, se solicita generalmente competencias como adaptarse a los cambios y necesidades del centro de trabajo.

La selección de personal debe considerarse como una inversión más, que hace la empresa para mejorar los distintos aspectos de la organización.

Las empresas suelen realizar importantes desembolsos económicos en la adquisición de maquinaria, para mejorar su tecnología o incrementar su productividad, por la misma razón han de invertir en su personal, ofertando cursos de formación, creando planes de desarrollo y seleccionando a sus futuros empleados. Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero), derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, siendo éste el mayor coste que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

**2.4.1 Análisis de Necesidades.** Las razones por las que una empresa debe iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc. En cualquier caso, la empresa debe analizar cuáles son las características del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo. Para ello puede ayudarse de un instrumento denominado análisis del puesto de trabajo (APT). C/ Marqués de San Esteban 21, 4º OF.9. Gijón 33206 – Asturias Tlf: 985 34 92 38. Fax: 985 35 97 40 info@ajeasturias.com www.ajeasturias.com 3

El APT consiste en el estudio de las características relevantes del puesto, para configurar su perfil y el de la persona que debe desempeñarlo, teniendo en cuenta las características de la empresa y el lugar del puesto de trabajo dentro del organismo de la misma. Este análisis se lleva a cabo mediante entrevistas y cuestionarios con los ocupantes de ese puesto, sus compañeros e incluso sus superiores, lo que ofrece en conjunto una visión bastante objetiva de los contenidos y características del mismo. La elaboración de este perfil se basa en

los datos aportados por el "análisis y descripción del puesto", documentación que la organización debe poseer para todos los puestos de trabajo de la misma.

**2.4.2 Cómo definir un perfil profesional.** Una vez desarrollado el análisis del puesto de trabajo, se obtienen los datos relativos a los candidatos, consiguiendo el perfil de cualidades para cada uno. Con todo ello, bastará establecer una comparación entre el perfil del puesto y el perfil de los aspirantes para dilucidar cuál o cuáles de ellos presentan un mayor ajuste, es decir, cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo.

Definir correctamente las competencias de la persona que se está buscando, es una prioridad. No se acertará a encontrar algo, si no se tiene claro lo que se está buscando.

Para definir el puesto y las características de la persona que lo vaya a ocupar, se debe trabajar en estrecha colaboración con los responsables del área donde haya surgido la necesidad, orientándoles para conseguir dibujar el perfil con el que se iniciará el proceso. No es lo mismo que se conozca bien la necesidad, lo que casi con toda seguridad ocurrirá, como que se sepa expresar con claridad.

La definición del perfil deberá comprender la siguiente información:

- Descripción del puesto
- Perfil del candidato
- Jornada laboral y horario de trabajo. • Incorporación (fecha de incorporación al puesto).
- Otros incentivos (comedor, seguros, dietas por desplazamientos, etc).
- Condiciones a ofrecer
- Tipo de contrato
- Duración
- Retribución salarial (fijo, variable).

**2.4.3 Dónde buscar candidatos.** Una vez definido el perfil profesional que se está buscando, la empresa debe plantearse dónde buscar a los candidatos, esta es la fase de reclutamiento. En este punto existen dos posibilidades:

**2.4.3.1 El reclutamiento interno.** Ocurre cuando, existiendo determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal). Su uso eficaz requiere un sistema para localizar a los candidatos cualificados y permitir que quienes se consideran cualificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben cubrir desde el exterior.

Ventajas que reúne este tipo de búsqueda:

- Es un método rápido
- El candidato conoce la empresa, su lugar de trabajo, con lo que se ahorrará en formación y orientación.
- La motivación y el incentivo que supone el movimiento interno para el trabajador.
- Podrá contactar fácilmente con los posibles candidatos a los que se les comunicará la existencia de una vacante.

**2.4.3.2 El reclutamiento es externo:** Cuando, habiendo determinada vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

**Formales:**

- Oficinas de Empleo
- Agencias de colocación
- Colegios profesionales
- Centros de formación
- Asociaciones
- Sindicatos
- Servicios de selección
- Empresas de trabajo temporal
- Empresas de selección
- Anuncios
- Prensa
- Boletines
- Revistas especializadas
- Portales de empleo
- Internas
- Concurso de méritos/promoción
- Tablón de anuncios

**Informales**

- Amigos de los actuales empleados
- Antiguos empleados
- Red de contactos (en general)

**2.4.4 Preselección.** Una vez finalizado el proceso de recepción de currículum, se procede al análisis y selección de aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto, teniendo en cuenta el análisis de puestos de trabajo:

Este análisis es un sistema rápido y de bajo coste, e implica un examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar los CV en tres grupos:

- **Aspirantes que reúnen las características básicas requeridas para el puesto.** En este caso, se les comunica preferiblemente por teléfono, el lugar y la hora en la que se han de presentar para la realización de pruebas psicotécnicas o de otro tipo.

- **Los aspirantes que no sean seleccionados** en este proceso previo porque no se ajustan a las características requeridas para el puesto, podrán ser descartados, notificándoles por carta su exclusión del proceso y mostrándoles el agradecimiento por haber participado en él. Esta comunicación no siempre se llega a producir, sobre todo si el proceso ha sido masivo o si se ha llevado a cabo de forma confidencial.

- **Aspirantes que si bien no cumplen todas las características requeridas para el puesto, no son totalmente descartados,** ya que en función de cómo se desarrolle el proceso pueden volver a ser incluidos dentro del proceso.

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá el número de candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significan menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

En este sentido es bueno que el técnico se deje asesorar por personal técnico o profesional del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección.

**2.4.5 Pruebas de Selección.** Las pruebas a las que se someten los candidatos constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas

proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual a veces es difícil de averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del candidato, que pueden ser importantes para determinar su posible éxito o fracaso en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas que hasta ahora se han inventado. Las pruebas selectivas se pueden dividir en tres grandes grupos:

**a.- Pruebas profesionales:** Aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión. Evalúan las candidaturas en función de conocimientos imprescindibles para su puesto de trabajo. Son pruebas que independientemente de su formato (examen, cuestionario o ejercicio práctico) y nivel de dificultad, valoran el grado de conocimiento que los candidatos tienen de una materia concreta, por ejemplo, contabilidad, informática, etc.

- Pruebas y exámenes profesionales.
- Cuestionarios técnicos.
- Ejercicios de simulación.

**b.- Pruebas psicotécnicas:** Sirven para evaluar el potencial del candidato.

**De aptitud o eficiencia:** se centran en evaluar aspectos o aptitudes que sin estar ligadas a un conocimiento concreto del puesto, pueden contribuir a un buen rendimiento en el mismo. Así, por ejemplo, aspectos como el razonamiento numérico o verbal aportan información muy valiosa para puestos como contables o comerciales.

- Inteligencia general: El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

Una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

- Razonamiento abstracto
- Numéricas: relacionadas con todo tipo de operaciones numéricas y de cálculo matemático
- Espaciales: relacionadas con la capacidad para el razonamiento abstracto y la percepción de los objetos en el espacio.
- Mecánicas: miden las aptitudes para la realización de tareas técnicas, físicas y de precisión manual.
- Capacidad verbal: relacionadas con el lenguaje, su comprensión y expresión verbal.
- Capacidad sensorial

**De personalidad:** Informan sobre factores relacionados con la personalidad de los candidatos que influirán en su rendimiento laboral. Factores como la organización, el carácter o el nivel de extroversión de la persona, pueden resultar fundamentales para el puesto.

**Dinámicas de grupo:** Es una técnica de evaluación psicológica que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y, evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados, para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir.

Cada vez son más las empresas que dentro del proceso de selección incluyen ejercicios de grupo. En estos ejercicios, varios candidatos mantienen una reunión que es observada por los técnicos que realizan el proceso y, que evalúan la

actuación de cada participante. En ocasiones pueden simularse situaciones profesionales, pero otras se plantean dilemas o incluso cuestiones morales.

- Simulaciones

- Situaciones “reales”
- Situación dual
- Situaciones de grupo.

**2.4.6 La Entrevista.** La entrevista suele ser la prueba determinante en el proceso, de hecho hay procesos de selección que se componen únicamente de esta fase. Pero hay que tener en cuenta que, normalmente, no debe utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse de otros métodos que complementen la información.

Generalmente está situada al final del mismo y se utiliza para contrastar la información obtenida sobre la persona a lo largo de las fases anteriores. Suele ser también el momento de presentar la organización al candidato, establecer con él una relación personal y darle la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo.

A pesar de la proliferación de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al candidato, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

### **Tipos de entrevistas**

- **Estructurada.** El entrevistador utiliza el mismo cuestionario para todos los candidatos. Las preguntas se encuentran distribuidas según una secuencia lógica (de menor a mayor dificultad, generalmente).

Este tipo de entrevistas permite realizar una comparación más directa entre todas las candidaturas, pero a la vez impide que el entrevistador obtenga otra información no recogida en las preguntas y que sí podría darse en una entrevista más abierta.

- **No estructurada.** La entrevista tiene el formato de una conversación libre en la que el entrevistador realiza preguntas al azar en función de alguna información que tenga del sujeto que entrevista, consiguiendo a raíz de esas respuestas, otro tipo de cuestiones que pueden realizarse.

- **Mixta.** Consiste en una serie de temas e incluso preguntas que se van a abordar a lo largo de la entrevista y que el entrevistador puede o no utilizar en su totalidad. Según el número de personas presentes:

- Individual: una persona es entrevistada por otra.

- De Panel: Varias personas entrevistan a un candidato a la vez.

- De Grupo: Intervienen varios candidatos a la vez y puede haber uno o más entrevistadores, teniendo en cuenta el grado de participación así como la calidad de la misma. Se trata de ver cómo los aspirantes se comportan en una situación de grupo.

- Sucesivas: Un mismo candidato es entrevistado por distintas personas de modo sucesivo, que irán abordando diversos aspectos relacionados con el puesto de trabajo o con el propio entrevistado.

- Informales: Son entrevistas que se realizan en lugares no habituales como cafeterías, salas o recibidores de hoteles...(otras veces surgen de forma espontánea al llevar el CV personalmente a las empresas). Se hablará en torno al puesto de trabajo, el interés por el mismo y sobre algunos aspectos concretos del currículum.

#### **2.4.6.1 Fase de preparación de la entrevista:**

**Preparación:** Las entrevistas de selección, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista, es decir; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista, la mayor cantidad posible de información acerca del candidato.... etc. Igualmente, el responsable de seleccionar a un nuevo empleado debe conocer perfectamente las funciones que va a realizar la persona que ocupará el puesto vacante.

**Entorno físico:** Es importante el entorno físico donde se realiza la entrevista, se recomienda tener preparada una mesa con dos sillas una frente a la otra. Se deben evitar interrupciones durante la entrevista, así como tener estudiado el CV del candidato y realizar las anotaciones pertinentes, pero siempre con el consentimiento del candidato.

**Fase de recepción:** En la primera toma de contacto, es conveniente presentarse, sonreír y mirar a los ojos del candidato, ya que transmite seguridad.

Si es una persona mayor se suele tratar de usted, al igual que si se trata de un puesto de alto nivel, por el contrario, tutear en el caso de que el candidato sea joven (también se puede sustituir el tú por el nombre del candidato).

Para tratar de relajar al candidato, el entrevistador, puede realizar alguna pregunta poco importante, de tipo general, con la que comenzar la entrevista. Esta fase sirve de introducción a la entrevista, explicándole en qué va a consistir y, en ocasiones, la duración de la misma. También se puede facilitar información previa acerca del puesto, aunque de tipo general, los detalles del trabajo y la empresa suelen dejarse para el final, incluso a veces solo se comunican si el candidato ha sido seleccionado.

**Fase de la guía de la entrevista:** Elaborar un guión sobre los datos que interesan de los candidatos:

- Datos personales:

- Aclarar las posibles dudas con el candidato respecto a su nombre, apellidos, etc.
- Confirmar si el teléfono que aparece en el currículum es correcto, y cuándo suele estar localizable

- Comentar otros datos de interés (estado civil, edad, hijos, etc)

- Formación

- Preguntar sobre los estudios o cursos de Formación (dónde los realizó, qué aprendió, etc)

- Preguntar por qué ha seguido unos estudios determinados.

- Experiencia profesional

- Preguntar sobre qué experiencia tiene, qué funciones realizó, cuántos trabajos ha tenido, por qué ha causado baja en ellos...

- Aspectos técnicos que puedan resultar interesantes.

**Fase del candidato:** Al final de la entrevista, el entrevistador profundiza un poco más acerca del puesto de trabajo o de la empresa, además de brindar la oportunidad al candidato de realizar alguna pregunta.

**Fase de la despedida:** Se debe procurar que el candidato se vaya con buena impresión de la empresa y no hacer promesas que no se puedan cumplir.

**Fase de la recapitulación:** Tomar nota de todos los datos importantes a lo largo de la entrevista, y hacerlo siempre inmediatamente después de la conclusión de la misma.

**2.4.7 Informe de la Entrevista.** El resultado y conclusiones de la entrevista, deben ser redactadas inmediatamente después de la finalización de la misma, con

el objetivo de no omitir ningún dato que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible, por si posteriormente alguien siente la necesidad de consultarlo (en algunas organizaciones ya existe un modelo de informe estandarizado).

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe, es aconsejable que realice para si mismo una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- 1.- ¿Obtuve la suficiente información durante la entrevista?
- 2.- ¿Alcancé el objetivo?
- 3.- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- 4.- ¿Logré transmitir seguridad al entrevistado?
- 5.- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- 6.- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- 7.- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- 8.- ¿El entrevistado estimó que valió la pena la entrevista?

**2.4.8 Comprobación de Referencias.** Una parte fundamental del proceso de selección es la comprobación de referencias; se ha dado más de un caso en el que un candidato resulta ideal, pero luego por razones de inadaptación al trabajo, problemas de conocimientos, de trabajo en equipo... no es el adecuado.

No se debe fiar uno de impresiones propias, es conveniente comprobar la información.

Previo permiso de los candidatos que hasta el momento parezcan adecuados al puesto, se han de pedir referencias de manera confidencial y bajo secreto profesional, a los responsables inmediatos de sus anteriores empresas, acerca del comportamiento que el candidato mantuvo durante su antiguo empleo, así como el comportamiento con sus compañeros / as, etc.

**2.4.9 Incorporación a la Compañía.** Hay que procurar desde el principio, integrar al candidato con el puesto y con la empresa, se recomienda:

- Realizar las presentaciones oportunas al resto de compañeros.
- Indicar cuál será el lugar de trabajo y, proporcionar todo el material necesario para la realización del trabajo cotidiano.
- Explicar las normas y procedimientos generales que ha de seguir para un correcto desempeño de su labor.

#### **2.4.10 Principios para realizar una entrevista de selección**

1. Analizar los objetivos de la entrevista y determinar las áreas y preguntas específicas que se desean abarcar. Revisar los requisitos del puesto, el currículum, las pruebas psicotécnicas y demás información disponible antes de ver al candidato.

2. Establecer y mantener una buena relación. Esto se logra no haciendo esperar al candidato, se debe fijar un horario en las entrevistas que permita un margen de seguridad por si surge algún retraso imprevisto. Comenzar saludando al candidato, mostrando sincero interés por él y escuchando con atención. Buscar entre los datos del candidato alguno que pueda servir para iniciar una conversación informal que durará hasta que el grado de ansiedad de la persona haya disminuido, consiguiendo así que la entrevista se desarrolle con mayor libertad y fluidez. A continuación, se debe presentar la organización y el puesto de trabajo, conviene no detallar excesivamente en qué consiste, con el fin de evitar que el candidato modifique su conducta y su información para ajustarse lo máximo al mismo.

3. Poner atención al lenguaje corporal. Las expresiones faciales, postura del cuerpo, gestos y movimientos, a menudo son indicios de las actitudes y

sentimientos de esa persona. El seleccionador debe ser consciente de lo que el candidato está comunicando de forma no verbal.

4. Proporcionar información con tanta honestidad y sinceridad como se pueda. Dar respuestas honestas y francas a las preguntas del candidato.

5. Usar las preguntas de forma efectiva. Para obtener respuestas veraces es necesario plantear las preguntas de manera tan objetiva como sea posible, y sin indicar que respuesta se desea.

6. Distinguir los hechos de las inferencias. Durante la entrevista se debe distinguir la información de los hechos, y comparar sus interpretaciones con las de otros entrevistadores.

7. Reconocer los prejuicios y los estereotipos. Una de las preferencias típicas se presenta cuando los seleccionadores consideran que los candidatos tienen intereses, experiencias y antecedentes similares a los propios, y por ello los encuentran más aceptables. Usar estereotipos es formarse opiniones generalizadas sobre cómo las personas ven, piensan y actúan.

8. Evitar la influencia del “hermosismo”. La discriminación contra personas no atractivas es una forma persistente de discriminación en el empleo.

9. Controlar el uso de la entrevista. Proporcionar al candidato oportunidades de expresarse, pero manteniendo el control de la situación para alcanzar los objetivos de la entrevista.

10. Hacer anotaciones minuciosas, registrando los hechos, las impresiones y cualquier información pertinente.

## **2.5 LA IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL Y LA PROMOCIÓN INTERNA.**

Una de las causas de la movilidad de personal es el hecho de no percibir posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización. Demasiado pronto, son muchas las personas que tienen la impresión de “haber tocado el techo”, de que difícilmente accederán a un puesto de mayor responsabilidad en la empresa. Al no encontrar un plan de carrera, al no visualizar un futuro distinto toman la decisión de construirse su propio plan promocional cambiando de empresa. Para evaluar el potencial pueden emplearse distintos instrumentos, entre ellos: test, cuestionarios, entrevistas, información de comités de expertos, entrevistas de evaluación de desempeño, feedback 360°. Uno de los instrumentos más empleados, a causa de su alta predictibilidad es el *assessment centre*, permite identificar mejor que cualquier otro instrumento la existencia o ausencia de competencias, por lo tanto del potencial de desarrollo de sus colaboradores para asumir mayores responsabilidades.

**2.5.1 Método para la implementación de un *Assesment Centre*.** Cuando a la hora de evaluar el potencial, lo que pretendemos es averiguar si el candidato aporta las competencias necesarias para el desarrollo exitoso de su tarea.

El *assessment centre* es una técnica de evaluación individual y/o en grupo que supone la actividad de esquemas no tan solo lógicos sino también emocionales debido a la necesidad de afrontar diversos ejercicios de simulación que ejercen una determinada presión sobre los participantes.

Se basa en la observación de muestras de conducta, que se registran automáticamente por diversos observadores y que posteriormente se contrastan con los comportamientos esperados, operativamente descritos y definidos de forma empírica. Se evalúa fundamentalmente la capacidad de emplear las competencias necesarias que el puesto reclama.

El *assessment centre* es un sistema de evaluación múltiple compuesto por varios participantes (entre 6 y 9 por grupo) y varios observadores (consultores externos y/o personal interno entrenado) en el que se emplean diferentes técnicas para evaluar las competencias de los participantes en relación a las funciones a ejercer. Su duración oscila entre uno y tres días, siendo lo más habitual un día y medio.

**Instrumento:** *Método para la implementación de un assessment centre*  
**Finalidad:** *Identificar el potencial competencial*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Crear situaciones similares a las profesionales para observar el desempeño.
- Identificar la presencia de las competencias en su grado requerido.
- Basarse en conductas observables.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Alta predictibilidad.
- Variación de actividades.
- Identificación aspectos emocionales.
- Detecta el potencial de los participantes.
- Facilita la toma de decisión

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

- Ejercicios de grupo con y sin roles.
- Casos.
- *In-tray*.
- Dinámicas de grupo.
- Entrevistas.
- Conducción de reuniones.
- Hablar en público.
- ...

**POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Identificar competencias puesto destino.
- Definir las competencias.
- Definir las conductas de las competencias.
- Establecer los grados de las competencias.
- Seleccionar los ejercicios evaluatorios.
- Construir matriz competencia-ejercicio.
- Construir guía de observación.
- Entrenar a los evaluadores.
- Efectuar prueba piloto.
- Realizar el *assessment centre*.
- Poner en común la información.
- Redactar el correspondiente informe.

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Responsables de RR HH.
- Técnicos en selección o desarrollo.
- Técnicos de RR HH.
- Consultores.

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Tests, cuestionarios...
- Entrevistas.
- Evaluación del desempeño.
- Valoración superiores.
- *Feedback 360°*.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- Trabajar con unas 8-10 competencias.
- Emplear 4 grados para evitar la tendencia central.
- Entre 6-9 participantes por grupo.
- Asegurar que la actividad evalúa la competencia.
- Definiciones operativas, contractuales...
- Conductas observables, verificables...
- Emplear, como mínimo, 2 métodos por cada competencia a verificar.
- Emplear registros escritos de la observación.
- Cada candidato debe ser evaluado por dos consultores diferentes.
- Evitar implicaciones familiares, de amistad... entre evaluador y evaluado.
- Asegurar corrección del método por medio de una prueba piloto.

### Aplicación de matriz para la observación de conductas en un *assessment centre*

	FIRMEZA	AUTOCONTROL	MOTIVACIÓN DE LOGRO	ADAPTABLE	COMUNICACIÓN PERSUASIVA
Participante A	Mantiene siempre su punto de vista	Pierde las formas si le contradicen		Es rígido en sus posiciones	Dogmática en sus planteamientos
Participante B	Cede cuando le razonan las cosas	Ecuánime, racional			Escucha, asertivo en su comunicación
Participante C			Fija objetivos al grupo	No acepta cambios	Se comunica emocionalmente
Participante D	Está de acuerdo con los demás	Reactivo, pasivo...			Asiente
Participante E		Reacciones desmesuradas			Intentar imponer su opinión
Participante F	No defiende sus planteamientos		Le parecen bien otras propuestas	Se adapta a los demás	
Participante G	Seguro, razona la posición propia			Dificultades en adaptarse a otros	Argumenta de modo lógico
Participante H			Marca y objetiva la finalidad del grupo		Se expresa hábilmente

**2.5.2 Mapa Promocional Interno.** El primer aspecto que deberá contemplar a la hora de establecer un plan de carrera es identificar los puestos de la organización que quedan afectados. Una forma práctica es desde el organigrama. Habitualmente los puestos que acostumbran a ser tenidos en cuenta para prever su sucesión suelen ser los puestos claves de los primeros niveles del organigrama, pero es posible contemplar otros puestos de niveles más bajos que por sus requerimientos y especificidad técnica lo requieran.

**En muchas organizaciones los** puestos de trabajo además de ser descritos, suelen ser valorados; con ello se obtienen una serie de niveles a los que todos y cada uno de los puestos se adscriben en función de su contribución a la consecuencia del mismo grado de responsabilidad.

En el lugar de un organigrama convencional, cuyo uso es posible, si disponemos de una valoración de puestos de trabajo podemos establecer un mapa promocional en función de los niveles que la valoración haya establecido y los departamentos de la organización afectados. Tabla Modelo promocional

NIVEL	D. COMERCIAL	D. <i>MARKETING</i>	S. POSVENTA	D. ADMINISTR.
12	D. Comercial			D. Financiero
11		D. <i>Marketing</i>	D. Técnico	
10	J. Ventas			<i>Controller</i>
9		Jefe producto Sr.	Jefe compras	
8	Gerentes zona			
7		Jefe producto Jr.		Contable
6	Vendedor Sr.		Mecánico Sr.	
5	Vendedor Jr.			
4				Auxiliar adm.
3	Adm. ventas	A. <i>Marketing</i>	Mecánico Jr.	
2				
1				

**Instrumento:** *Mapa promocional*

**Finalidad:** *Establecer los itinerarios de un plan de carrera o sucesión*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Ubicar los puestos de trabajo por nivel.
- Conocer el nivel de cada puesto.
- Establecer itinerarios promocionales.
- Conocer las posibilidades de desarrollo.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Nivel de los puestos.
- Puestos de origen.
- Puestos de destino.
- Itinerarios desde cada puesto.

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

- Descripción de los puestos afectados.
- Valoración de los puestos.
- Niveles profesionales.
- Departamentos involucrados.
- Itinerarios posibles.
- Alternativas a los itinerarios.
- Movilidad funcional.
- Evaluación desempeño individual.
- Estudio de las necesidades formativas.
- Formación para la promoción.

**POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Identificar los puestos afectados.
- Comunicarlo a los afectados.
- Describir los puestos.
- Establecer su perfil competencial.
- Valorar los puestos.
- Establecer el mapa promocional.
- Identificar los itinerarios.
- Identificar el potencial de los ocupantes.
- Comparar potencial con demanda puesto.
- Identificar necesidades de formación.
- Formar a los ocupantes.

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Dirección General.
- Directores de RR HH.
- Responsables de desarrollo.
- Responsables de formación.
- Personal afectado por el plan.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- Identificación de los puestos clave.
- Descripción objetiva de sus funciones.
- Reconocimiento de las competencias clave.
- Definición de las competencias.
- Graduación de las competencias.
- Asignación de grados competenciales.
- Identificación de potenciales.
- Empleo de técnicas objetivas: *assessment centre*.
- Formación de los analistas.
- Detección de diferencial de desarrollo.
- Formación personalizada.
- Promoción.
- Seguimiento y evaluación.

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Planes de carrera o sucesión.
- Planes de promoción.
- *Coaching*.
- *Mentoring*.
- Política retributiva.

### **Ventajas de la promoción interna:**

- Menor tiempo de formación.
- Menor tiempo de adaptación.
- Menor número de fracasos (no desconocido).
- Mayor satisfacción e integración del personal.
- Menor coste de selección.

Tampoco es conveniente confiar en el desarrollo espontáneo de las promociones sin ayuda de la organización, ya que se puede producir un adormecimiento de las personas si no tiene retos a los que enfrentarse, el abandono de la organización por otra mejor y el desarrollo espontáneo puede ser más lento.

Por tanto, es necesario identificar con anticipación a los empleados válidos. La identificación del potencial ha de estar inmersa en el contexto de un PLAN ESTRATÉGICO, que deberá abarcar:

- Planes de sustitución.
- Cobertura de nuevas necesidades.
- Desarrollo organizacional.
- Cambios tecnológicos

La evaluación del potencial humano es el que permite conocer las habilidades y aptitudes de cada individuo y detectar sus capacidades para el desarrollo profesional. **Finalidad:** la determinación del valor de cada persona en función de las necesidades previsibles y de las actuales.

A veces se ha actuado erróneamente promoviendo a un empleado que ya ha alcanzado su límite, a un cargo superior basándonos en lo realizado hasta ahora,

y lo único conseguido es elevarlo al grado de inútil. Por ello es necesario detectar las capacidades a tiempo. La aplicación de una prueba de evaluación de potencial nos permitirá saber quiénes:

- Tienen potencial.
- Pueden ser promocionados.
- Deben ser reubicados.
- Necesitan formación.
- Tienen más expectativas.

## **2.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL.**

La evaluación de desempeño individual es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra por sus características personales y/o por sus prestaciones a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo.

Si bien la evaluación del desempeño tiene diversos usos, uno de los habituales es el relacionar el desempeño con la retribución, más concretamente con la parte variable de la misma. Mientras que la valoración de puestos da lugar a la parte fija, la contribución individual se vincula a la variable. Con ello se logra que la retribución en su conjunto sea el resultado de la contribución y se tienda al principio de la equidad.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización, más concretamente es el resultado de una cultura de objetivos que se concreta en una o dos entrevistas anuales, como mínimo suelen realizarse una entrevista completa al año y una de seguimiento a los seis meses, en las que sus modalidades habituales solo interviene el evaluado y el evaluador (inmediato

superior), si bien es cierto existen otras modalidades como la evaluación 360° y en las que se hace referencia exclusivamente a las actuaciones del colaborador durante el periodo evaluado. No deben por lo tanto, hacerse referencias en la entrevista a cuestiones pasadas, solo al periodo evaluado.

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático idéntico para todos los miembros de la organización, todos son evaluados por sus resultados (Objetivo de Orientación cuantitativa) y/o por sus actitudes (Objetivo de Orientación Cualitativa o competencias). Según ejemplos siguientes:

### Aplicación de la evaluación de la consecución de objetivos cuantitativos

EVALUADOR	AAA	EVALUADO	BBB
-----------	-----	----------	-----

FECHA FIJACIÓN OBJETIVOS	00.00.00.-	FECHA REVISIÓN OBJETIVOS	00.00.00.-
--------------------------	------------	--------------------------	------------

OBJETIVO	FECHA CONSECUCIÓN	% PONDERACIÓN	% CONSECUCIÓN	RESULTADO PONDERADO
Alcanzar una facturación de 100.000 euros	31.12.05.-	60	100	66,00
Aumentar en un 3% el beneficio neto	31.12.05.-	20	97	19,50
Incrementar en un 10% cartera clientes	31.12.05.-	15	105	15,75
Remitir los informes diariamente a central	31.12.05.-	5	96	4,80

EVALUACIÓN TOTAL	106,05
------------------	--------

#### ACUERDO DE OBJETIVOS

FIRMA EVALUADOR	AAA	FIRMA EVALUADO	BBB
-----------------	-----	----------------	-----

#### REVISIÓN DE OBJETIVOS

FIRMA EVALUADOR	AAA	FIRMA EVALUADO	BBB
-----------------	-----	----------------	-----

#### OBSERVACIONES

--

### Aplicación de la evaluación del desarrollo de las competencias

COMPETENCIA	--	-		+	++
<b>MOTIVACIÓN DE LOGRO</b> Preocupación por trabajar bien, competir, superar objetivos marcados.	1	2	3	4	5
<b>INICIATIVA</b> Proactivo, orientado a la acción, búsqueda de oportunidades de negocio con los clientes.	1	2	3	4	5
<b>ORIENTACIÓN AL SERVICIO</b> Escuchar, comprender... las necesidades de los clientes y deseo de ayudar, servir y resolver contingencias.	1	2	3	4	5
<b>AUTOCONTROL EMOCIONAL</b> Capacidad para controlar situaciones de presión, ser tolerante frente a las frustraciones propias de la actividad comercial.	1	2	3	4	5
<b>MÉTODO Y ORDEN</b> Trabajar de forma metódica, planificarse el trabajo, optimizar los recursos asignados, realizar bien los informes.	1	2	3	4	5
<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</b> Orientación de la actividad en la dirección indicada por la organización y sus objetivos y planes estratégicos.	1	2	3	4	5

COMPORTAMIENTOS POSITIVOS	ASPECTOS A MEJORAR
Motivación para el logro de los objetivos. Proactividad. Trabajo ordenado y metódico. Comprometido con la organización.	Atender más las necesidades de los clientes. Orientación a la resolución de contingencias. Búsqueda de la eficiencia además de la eficacia.

**2.6.1 Formación de inventario de evaluación del potencial humano.** El proceso se iniciará con un inventario del personal, es decir, con el CV (documento que recoge la historia del empleado). Seguidamente se realizará un estudio provisional de lo que puede ser capaz de hacer en el futuro a lo que recibe el nombre de inventario de potencial humano. La elección definitiva va a depender de diferentes circunstancias, tales como:

- El objetivo perseguido por la organización.
- La posibilidad y el método para obtener datos finales.
- El nivel de sensibilización de la población a este tipo de mediciones.

#### **Fases**

- Detectar las capacidades potenciales de las personas para desempeñar puestos más adaptados a sus habilidades y aptitudes.
- Establecer para los diferentes puestos clave, los sucesores potenciales.
- Planificar las carreras profesionales individuales de las personas con alto potencial.

El **objetivo final** perseguido se puede reformular en 2 de carácter independiente:

- Asegurar la disponibilidad y calidad de candidatos (internos) capaces de asumir los puestos clave de la organización ante una posible vacante inesperada.
- Ser capaces de detectar o situar a las personas con mauro potencial en cualquier puesto importante.

**Los ámbitos de aplicación por orden de importancia son:**

- directivos.
- Mandos intermedios.
- Personal clave de operación.

### **Métodos (condicionados al tamaño de la empresa y los costes)**

- **El método de evaluación por expertos:** constituido por ejecutivos de la organización (a veces por consultorías externas). Consiste en recoger información sobre cada persona (evaluación efectuada por jefes, tests psicotécnicos, entrevistas, datos personales...) y emitir un informe sobre cada individuo acerca de su potencial.
- **El método de la comisión de altos ejecutivos:** (comisión de “conocedores” del candidato) evalúa su potencial con relación a datos y hechos sobre su pasado y realizaciones con la ayuda de una lista de comprobación.
- **El método de simulaciones de los futuros desempeños:** tienen la ventaja de ser formas bastante objetivas de evaluar a un individuo y pueden proporcionar la información más crítica sobre la que basar una evaluación del potencial de una persona.
- **Opinión del jefe directo:** es el camino más sencillo, rápido y económico, pero tiene insuficientes garantías. Desde el punto de vista del jefe directo no resulta estimulante señalar a una persona competente cuya falta le obligará a reclutar y formar a otra.
- **Método de la autoevaluación:** su autopercepción a veces no es correcta y a veces subjetiva y suele confundirse por parte de los autoevaluados, los intereses con la capacidad.

### **Instrumentos y técnicas**

La recogida de datos más utilizada es el cuestionario que se puede efectuar de 4 maneras distintas:

- **Directamente al individuo**
  - Con entrevistador.

- Autoadministrado.
- **Cumplimentado por el jefe inmediato**
- Con entrevistador.
- Autoadministrado.
- **Cumplimentado directamente por el gabinete de Psicología a partir de datos documentales.**
- **Cumplimentado por el comité evaluador.**

La finalidad última de la evaluación del potencial es tener suministro de RRHH adecuados en cada momento más oportuno.

**Recogida de datos.** El departamento de RRHH debe elaborar un programa para la obtención de datos que pueda resultar eficaz. Podemos dividir en 2 partes esta función:

- Recogida de información sistematizada mediante cuestionarios y entrevistas.
- Tabulación y elaboración de la misma.

### **Fase final**

- **Apreciación de la capacidad de desarrollo:**
  - Nivel de promocionalidad: estudios de las posibilidades de promocionalidad.
  - Análisis de capacidades gerenciales.
  - Detección de intereses profesionales: constituido a modo de preguntas que al obtener las respuestas denotarán el grado de interés y los intereses del candidato.
- **Toma de decisiones, trata de fijar:**
  - El plazo de promoción.
  - La formación específica que debe dárseles.
  - Qué puestos debe ocupar antes de llegar a ocupar el que se ha previsto.
  - Sistemas de control de toda la acción a lo largo del desarrollo de la misma

- Determinaciones a tomar con personas poco eficientes.

**Comunicación de las decisiones.** Es necesario diseñar una estrategia de comunicación que contemple una información clara y precisa del alcance y finalidades de cada una de las fases de actuación.

## **2.7 MOTIVACIÓN**

La motivación de las personas en el trabajo es el resultado de múltiples confluencias y factores, tanto colectivos como individuales, tanto intrínsecos como extrínsecos. Entre ellos:

- La situación del clima laboral (especialmente en los enfoques de identificación del trabajo)
- El estilo de comunicación y relación de directivos, jefes y responsables de personas, así como el resultado de comunicación interna (favorecedora si funciona bien, u obstaculizadora, si funciona mal de las relaciones profesionales).
- Los enfoques personales no solo ante los diversos motivos y acciones de estímulo (incentivar la participación puede resultar motivador para unas personas, mas no para otras) también ante la forma de atender y abordar los problemas y conflictos (con sus causa y repercusiones emocionales).

Consideramos que los resortes que apuntan a la motivación individual y de equipo, en el trabajo pueden ser estimulados desde múltiples perspectivas. No obstante lo anterior hemos considerado imprescindible la inclusión de dos herramientas específicamente “motivadoras”:

- a.- Desarrollo de la automotivación
- b.- Desarrollo del perfil del jefe motivador

### **2.7.1 Desarrollo de la automotivación:**

Motivación alude a dos palabras claves:

a.1.- Motivos o energía interna que nos lleve a una determinada acción

a.2.- Motor o aquello que nos mueve al logro de una finalidad.

Con frecuencia oímos frases como: “Mi jefe no me motiva”, “Lo veo desmotivado, no encuentra estímulos, ni ilusión”. En el caso de “Mi jefe no me motiva”, podemos deducir que la persona que se siente “no motivada” está desplazando la responsabilidad de su propia motivación hacia una persona externa, su jefe.

En el segundo caso esa persona a la que percibe “desmotivada, no encuentra estímulos, ni ilusión” , es posiblemente uno de los casos en los que la falta de motivación sea intrínseca, es decir interna; la propia persona, sus carencias, sus decepciones, su forma de percibir la realidad que le envuelve, así como su participación en esa realidad, acaba por no encontrar motivos ni energía (motor) suficiente para actuar sobre su vida profesional y personal.

Su automotivación como jefe, como profesional, como persona, es una cuestión básicamente personal.

¿Es interesante para usted gestionar su automotivación?. Sin duda, este instrumento, así mismo, puede ayudarle a estimular la automotivación de las personas que usted tiene a cargo.

**Instrumento:** *Guía para el desarrollo de su automotivación*  
**Finalidad:** *Dotarle de criterios y pautas de acción para mejorar su automotivación*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Ampliar su visión y acción automotivadora.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Motivos y motores que alimentan la automotivación.
- Enfoques para ampliar y profundizar en su automotivación.

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

- Automotivación, autodependencia y autodirección.
- Motivaciones: Económicas. De Seguridad. De Afiliación-Pertenencia. De Meta. De Disfrute. De Poder. De Reconocimiento. Social, Profesional, ...
- Motor. Estados mentales y físicos.
- Manejo de la energía.
- Calma-Energía-Entusiasmo.
- Realismo.
- Comunicación positiva.
- Éxito interno.

**POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Asumir que la automotivación depende de la autodependencia y la autodirección.
- Analizar motivos automotivadores.
- Analizar motores automotivadores.
- Analizar estados internos mentales y físicos.
- Valorar la oportunidad de generar más entusiasmo.
- Generar comunicación positiva, y en situaciones de contrariedad, comunicación asertiva.
- Analizar la acción sobre tareas y manejo del pensamiento en las mismas.
- Singularizar aspectos agradables-motivadores y desagradables-desmotivadores.
- Crear opciones de acción.
- Buscar el criterio «éxito interno».

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Usted.
- Su equipo de trabajo.

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Todos los instrumentos de motivación e inteligencia emocional.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- Mejora su grado de automotivación.
- Genera cambios en su flujo de tareas y en el manejo de su propia energía.

**2.7.2 Desarrollo del perfil del jefe motivador.** Desarrollar una actitud positiva en los empleados es una tarea que supone un proceso gradual, acumulativo y sostenido. Esto no es una tarea fácil, la desmotivación puede venir de manera instantánea y en solo segundos se va abajo el trabajo de muchos meses.

No hay recetas de conductas que nos permitan decir que los empleados responderán positivamente antes determinadas situaciones ya que la motivación

va relacionada con la interacción que el personal desarrolle con su jefe y de la valoración y aceptación mutua que se dé entre ellos.

Entre las herramientas que como líderes de equipo debemos desarrollar para fortalecer las actitudes y motivación de los empleados podemos mencionar:

- ✓ **Comunicación:** Establecer una relación abierta, respetuosa y constructiva, dar a sus empleados la información que necesiten.
- ✓ **Confianza:** Creer que las personas son capaces de hacer las cosas bien antes de que nos lo demuestren. Es apostar por los demás y aceptar que tienen su propia responsabilidad que sabrán poner en juego y no absorber con nuestra responsabilidad la suya.
- ✓ En pocas palabras *“Desarrollar un liderazgo basado en la confianza en su equipo”*
- ✓ **Exigencia:** Cuando se confía y se cree en las personas se está seguro de que llevarán a cabo su tarea de la mejor manera posible y se les exige lo mejor de sí mismos.
- ✓ **Respeto y Lealtad:** Tratar a los demás como esperamos que nos traten a nosotros. No se respeta a una persona si no se la valora. Cuando se valora a una persona, se la escucha, se tiene tiempo para ella, no se abusa de su confianza, no se la crítica en su ausencia, no se la humilla en público, no se atribuye uno el éxito de sus ideas o realizaciones.
- ✓ **Disponibilidad y Asequibilidad:** Un jefe no accesible, que mantiene las distancias, que siempre está tan ocupado que no tiene tiempo para hablar con su gente, que obliga a sus empleados a que vayan a él y no va él donde están ellos, demuestra poco interés por las personas o una actitud defensiva. Mientras que un líder que fomenta el contacto, se preocupa e interesa por todo aquello que puede preocupar e interesar a los que trabajan con él, tiene más oportunidad de lograr la satisfacción en su equipo de trabajo.

- ✓ **Imparcialidad y Justicia:** Evitar el favoritismo haciendo que todos se sientan especialmente estimados y atendidos.
- ✓ **Coherencia:** Es más importante para nuestros empleados lo que hacemos que lo que decimos. Si ellos detectan que nuestra conducta no apoya nuestras ideas por muy correctas que estas sean, nos catalogarán por nuestros actos.
- ✓ **Reconocimiento:** Indiscutiblemente este factor es una fuente de motivación para el personal, esto lo invita a ilusionarse y a empeñarse en realizar sus labores con dedicación, esmero y compromiso, ya que siente que sus labores son valoradas y apreciadas por su colaborador.
- ✓ **Despertar entusiasmo:** esto lo logramos ilusionando a las personas con retos laborales difíciles, pero asequibles, transmitir confianza en la consecución de los resultados, animar cuando el empleado fracasa. Todas las personas necesitan saber que se les estima y valora en su trabajo.

### **2.7.3 Estrategias para la Motivación de los Equipos.**

**La Participación:** Es una de las más eficaces para motivar y estimular el desarrollo personal y profesional de las personas. Está muy vinculada a la del enriquecimiento del trabajo, así como a la práctica de la delegación de funciones por parte del mando y al trabajo en equipo.

Un líder que motiva a su gente, permite que éstos invadan su campo de actuación, en lugar de limitar el de ellos con un exceso de control o intervención.

Damos participación a nuestros empleados cuando:

- Los empleados participan junto en la fijación de objetivos y solución de problemas.
- Se da acceso a la información que desean las personas a su cargo.

- Permitir la puesta en marcha de iniciativas e ideas de los empleados.
- Fomenta el trabajo en equipo.

**Conservar y Desarrollar la Autoestima:** La persona que siente que puede realizar un trabajo estará motivada para hacerlo, en consecuencia, el mando que consigue que sus empleados se sientan competentes, aumenta la motivación de los mismos para hacer bien el trabajo.

**Establecer Objetivos:** Esta técnica motivacional desarrollada por LOCKE, sostiene que la motivación y el rendimiento se incrementan cuando los sujetos se han fijado unos determinados objetivos de tarea o cuando los objetivos son difíciles pero plenamente aceptados, y cuando tiene información puntual sobre su rendimiento.

Todo empleado se siente más comprometido con un trabajo cuando conoce la finalidad del mismo.

**Reforzar Comportamientos:** El refuerzo es una de las principales técnicas para motivar a los empleados. Su utilización se basa en la teoría de que el comportamiento es función de sus consecuencias; es decir, se tiende a repetir aquellas conductas cuyas consecuencias son agradables para el sujeto que las ejecuta, y se tiende a evitar las que son desagradables.

El refuerzo positivo, consistente fundamentalmente en un elogio o un gesto de aprobación por parte del líder ante el resultado del trabajo de los empleados, puede servir para aumentar la satisfacción de éstos con el mismo y contribuye a que las personas continúen trabajando al nivel de rendimiento deseado.

El refuerzo negativo, bien sea una reprimenda o un gesto desaprobador, debe utilizarse con mucha precaución, porque en general provoca una conducta defensiva en el empleado, así como hostilidad, enojo y pérdida de la motivación.

**Los Planes de Desarrollo Profesional y de Carrera:** Pretender asegurar la constante innovación de una organización mediante el desarrollo de las potencialidades profesionales del personal, para los individuos es un proyecto de realización futura que, aun cuando no supone un compromiso inamovible, sí supone un compromiso de cara al desarrollo profesional futuro.

**La Formación Técnica y Humana:** El desarrollo y mejoramiento continuo de las aptitudes, conocimientos y actitudes de los empleados son esenciales para la motivación de éstos y para el progresivo desarrollo de la organización.

Recuerda que el liderazgo consiste en hacer que los demás hagan, y delegar en ellos el poder para hacer las cosas pero nunca toda la responsabilidad, es fundamental motivar y hacer independientes a las personas para la consecución de logros asignados dentro del equipo de trabajo y ayudarlos a desarrollar y realizarse en el ámbito personal y laboral. Cuando alguien evoluciona, también evoluciona todo su alrededor.

## **2.8 DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

Podemos hablar de la existencia de un acuerdo tácito en relación a las principales responsabilidades directivas: el management y el liderazgo. Si bien el liderazgo es diferente a la dirección en su sentido tradicional, no es necesariamente mejor, ni un sustituto de esta.

Liderazgo y Management son dos sistemas de acción peculiares y complementarios que dan lugar a los estilos de dirección. Liderazgo y dirección poseen sus propias funciones y actividades características.

**La dirección:** Tiene por hacer frente a la complejidad, sus procedimientos son una respuesta a la aparición de grandes y complejas organizaciones durante el siglo XX y la dinámica exponencial del cambio de los años iniciales del siglo XXI. Sin una buena dirección las grandes organizaciones tienden a sumergirse en el caos, la dirección aporta el grado de orden y coherencia a dimensiones hoy claves como eficiencia, rentabilidad y calidad.

**El Liderazgo:** Tiene que hacer frente al cambio y ayudar a las personas a adaptarse a las nuevas realidades. El mundo empresarial se ha hecho más competitivo (fusiones, zonas emergentes, nuevos mercados, etc); el cambio tecnológico más rápido (Tecnología última generación) las comunicación y la información más accesibles (internet, intranet). Cada vez son más necesarios los grandes cambios para competir eficazmente en un entorno como el descrito y a mayores cambios mayor es la necesidad de Liderazgo.

**Trabajo en Equipo:** El trabajar en equipo es una capacidad que toda organización desea lograr cultivar y desarrollar, ya que es la mejor manera para alcanzar el éxito. Se debe entender, una vez asumida la conveniencia de trabajar en equipo, que es una forma de trabajar muy seria y gratificante que implica que todos estén por la labor común y que contribuyan, en la medida de lo posible, en el cumplimiento de los objetivos.

Es de suma importancia la motivación para conseguir el o los objetivos trabajando en equipo, lograr realizar bien el trabajo, en función de las diferentes competencias personales y perfiles de personalidad de cada uno de los integrantes del equipo, con sus virtudes y con sus defectos, sin olvidar que cada

uno aporta su estilo personal que sumados todos se logra un valor que lleva al equipo a lograr el éxito.

La construcción de un equipo de trabajo efectivo requiere tiempo y compromiso, además de la habilidad para crear una estructura de equipo y procesos apropiados para la tarea propuesta.

Para que un equipo pueda desarrollar sus actividades eficientemente, cada miembro debe de aceptar las reglas de comportamiento grupal y comprender claramente sus responsabilidades derivadas del ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, y ¿Cómo?, inherente de cada actividad.

No se puede comprender al grupo ni su comportamiento si solo se tienen en cuenta las conductas individuales y no los complejos fenómenos de interacción que se dan entre las personas. La conducta de las personas en el grupo no es la misma conducta que ellas mismas realizarían fuera de él. Y es que en las organizaciones, los grupos llevan a cabo gran cantidad de funciones, tanto las que repercuten en la organización como las que interesan a los individuos.

En una organización formal, el grupo puede ser un instrumento eficaz en los siguientes casos:

1. Para realizar una tarea compleja e interdependiente.
2. Para generar soluciones creativas.
3. Para, ante una duda concreta, recurrir a compañeros de trabajo que conocen bien un tema.
4. Para evaluar y proponer a una o varias personas para un puesto, cargo o plaza en nuestra organización.
5. Para llevar a cabo un proyecto en el que tienen que ver aspectos diversos en la gestión cotidiana de la organización.

6. Para obtener una opinión determinada de expertos en una materia dentro del departamento o área de trabajo.
7. Para desempeñar funciones de coordinación. Dividiendo la tarea en grupos de trabajo podremos llegar antes a soluciones satisfactorias.
8. Para resolver problemas y facilitar la implementación de decisiones complejas.
9. Para llevar a cabo procesos de socialización y formación, en especial de las personas que llegan a la organización.

Para los individuos, los grupos pueden satisfacer las siguientes necesidades:

1. Relación con las personas que más nos agradan, o con las que tenemos mejor relación personal.
2. Necesidad de seguridad.
3. Consolidación de nuestra posición social.
4. Construcción de un autoconcepto adecuado.
5. Necesidades de interacción y afiliación.
6. Necesidad de poder.
7. Obtención de metas.

Además de lo anteriormente mencionado, los grupos son un medio para desarrollar, incrementar y confirmar el sentido de identidad y mantener la autoestima. En muchos casos, aquellos sirven para conocer la realidad social y para reducir la ansiedad y la sensación de impotencia ante los problemas de la organización.

La mayoría de los grupos desarrolla funciones formales e informales; los grupos suplen las necesidades de la organización y de cada uno de sus miembros. Por consiguiente, *los grupos pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades personales de sus integrantes.*

## **Técnicas para potenciar el trabajo en equipo**

En un principio puede parecer que trabajar en equipo es algo fácil, sin embargo tiene su dificultad, porque no es sólo juntarse un grupo de personas para desempeñar una tarea, es una forma de colaboración que requiere de una serie de condicionantes. Entre los fundamentales se encuentran: los objetivos de equipo, las interacciones, la confianza y el apoyo mutuo, la solución de las diferencias y el estilo directivo.

Los objetivos, la finalidad y la meta, son distintas palabras para determinar dónde queremos llegar con nuestro trabajo en equipo. Son un reto, pero debe ser un reto alcanzable.

Es fundamental que sean comprensibles, por tanto, su formulación debe ser clara. Además, y esto es lo más complicado, deber ser el resultado del consenso entre los miembros del equipo, sólo así se identificarán con ellos, dejando a un lado las aspiraciones y preferencias personales.

Además, la comunicación es un proceso que implica a dos o más personas. Pero no es sólo transmitir información, es también transmitir actitudes y pensamientos.

La comunicación positiva es lo que permite el acercamiento de los miembros del equipo, desembocando en la participación activa de todos los componentes, por eso es tan sumamente importante. Sin embargo, una comunicación negativa conducirá, con toda seguridad, a la disgregación.

Hay técnicas que pueden favorecer el diálogo en todo grupo. Así, Bonals, sugiere las siguientes:

**a) Maneje adecuadamente los silencios.** Las acciones comunicativas verbales de las personas del equipo suelen alternarse con espacios de silencio. La gestión de los silencios en el equipo por parte del coordinador, puede realizarse mediante los siguientes mecanismos:

- Comenzar la sesión con una intervención breve.
- Favorecer la participación de los miembros que no han intervenido o lo han hecho poco aún.
- Disminuir la persecución o el ensañamiento hacia determinados miembros poco participativos.
- Sacar a la luz el problema de muchos grupos para encontrar momentos de silencio entre las sucesivas intervenciones.

**b) Controle las interferencias acústicas.** Las interferencias acústicas no son más que solapamientos entre intercambios verbales de los componentes del equipo. También se considera interferencia acústica la persistencia de ruidos que realizan los propios participantes. A nosotros nos van a interesar especialmente los comentarios a voz baja de algunos miembros del equipo, que han dejado de atender al mismo y departen en paralelo. Una vez más, la actitud del coordinador es esencial para disolver estas distorsiones y encauzarlas en el sentido más productivo para el grupo. Algunas técnicas para evitar las distorsiones son las siguientes:

- Asegurar que las condiciones de la reunión son las idóneas.
- Reintegrar a las ovejas perdidas al común de la reunión.

Para Surdo (1997:196), el coordinador debe, además:

- Invitar a dichas personas a compartir sus ideas con el grupo.
- Hacer una pausa hasta que los murmuradores se den cuenta de que molestan.
- Acercarse a ellos y, desde su posición, continuar el trabajo.
- Preguntar si tiene relación el tema con el de la reunión.
- Señalar la importancia que tiene contar con la máxima atención de todos para obtener los mejores resultados de la reunión.

**c) Garantice los turnos de palabra.** Los turnos de palabra suponen graves disfunciones en el trabajo en equipo, y el origen de frustraciones y reacciones contrarias a la participación. Dicho solapamiento suele producir una mayor dificultad por parte del miembro en posesión del turno de palabra para mantener el hilo argumental inicial, pero también problemas de intelección por parte del grupo, que ve cortada abruptamente la escucha por otra intervención a la que tiene que prestar atención.

El papel del coordinador es, en estos casos, el de un competente gestor del tiempo, que garantice el diálogo en el equipo con alguna de las siguientes conductas y actividades:

- Preparación previa de la reunión.
- Elaboración de objetivos de la reunión.
- Elaboración del orden del día y convocatoria a la misma según los cauces (formales, informales o ambos) establecidos por el equipo.
- Lista de asistentes y control de turnos de intervención.
- Comunicación expresa a los asistentes de los objetivos de la reunión, y posibles modificaciones al orden del día.
- Necesidad de la existencia de un moderador.
- No considerar el uso de la palabra como una lucha de poder.

a) **Cuide la capacidad de escucha.** La escucha activa, como técnica para recabar información e ir desinflando nuestro mundo interior de prejuicios sobre el otro, se hace necesaria en todos los miembros del equipo. El coordinador del equipo debe identificar las causas que impiden una escucha sincera del otro. Puede tratar de reducir las comunicaciones amenazadoras, el cansancio e incluso el desinterés por las aportaciones mediante aderezos verbales antes de cada intervención que, a modo de presentación, centren el tema y quiten hierro al asunto.

## **2.9 CLIMA LABORAL**

Es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar del trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin agotar muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

### **2.9.1 Análisis del clima Laboral.**

El clima laboral se vive en su ámbito de trabajo tiene un significado análogo al clima meteorológico:

Hace «frío»? en su área de trabajo. Las relaciones son distantes y «gélidas» entre las personas?

Es un clima “suave”, “cálido”?, tiene momentos de “calor”(conflicto), asfixiante?

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones sin evidenciadas con un mal clima laboral constituyen un grave obstáculo para la consecución de los objetos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa: Falta de motivación?, no podemos retener a los mejores? La desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones empresariales...?

Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

El instrumento que le presentamos recoge aspectos clave del clima laboral. Su formato le pide dos tipos de valoraciones en su cumplimentación:

1. Respecto a cómo usted percibe esos aspectos clave, y
2. Cómo cree usted que los valoran el resto de las personas de la organización.

Esa doble visión se proyecta en tres focos o puntos de atención: del conjunto de la empresa, de su departamento, y de aspectos relativos a la dirección de personas.

La comparación de los diversos resultados le llevará sin duda a interesantes conclusiones.

**Instrumento:** *Cuestionario para el análisis del clima laboral*

**Finalidad:** *Dotar de sistemática el análisis del clima laboral del propio ámbito de trabajo y/o de la empresa en su conjunto*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Sistematizar el análisis de situación del clima laboral dentro del departamento y/o del conjunto de la empresa.
- Identificar necesidades concretas de mejora del clima laboral.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Situación del clima laboral en:
  - Conjunto de la empresa.
  - Ámbito o departamento concreto.
- Incidencia de los estilos de dirección en el clima de la empresa.

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

- Valoración de la persona que cumplimenta, sobre el clima.
- Valoración de la persona que cumplimenta, acerca de cómo perciben idénticas cuestiones, el resto de la organización.
- Liderazgo/estilo de dirección recibido.
- Comunicación/equipo.
- Política salarial/condiciones salariales.
- Dimensiones del puesto de trabajo/ actividad.
- Conclusiones comparativas entre clima conjunto/clima departamento.
- Conclusiones sobre incidencia de los estilos de dirección en el clima.

**POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Complimentar el cuestionario.
- Cuantificar y analizar los propios resultados.
- Comunicar al equipo acerca de la voluntad de analizar el clima laboral que se vive.
- Entregar el modelo/cuestionario al conjunto de personas que integran el departamento o ámbito.
- Comparar los resultados entre clima conjunto empresa y clima departamento.
- Analizar respuestas y seleccionar aquellos factores que pueden estar deteriorando el clima laboral.
- Comparar los resultados del foco estilos de dirección y análisis de su impacto en el clima.

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Responsable del departamento/area de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- Complimentación del modelo cuestionario por la mayoría de personas del departamento.
- Reunión destinada a compartir y comparar los resultados/respuestas de los diversos profesionales.
- Nivel de análisis compartido de causas de las posibles coincidencias y discrepancias.
- Entrada en iniciativas para la mejora del clima laboral.

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Resto de Instrumentos de clima laboral.
- Instrumentos de comunicación.
- Instrumento de trabajo en equipo.

### **2.9.2 Análisis de la satisfacción laboral de las personas de su ámbito.**

La satisfacción en el trabajo es un concepto íntimamente relacionado con la motivación, el clima laboral, o la comunicación; sin embargo, no es equivalente a esos conceptos, dado que presenta algunos matices diferenciadores respecto a los mismos.

Desde: «el sentimiento de autoestima» que adquiere una persona en su puesto de trabajo, hasta la autoridad y el poder que le confiere el mismo, el sentimiento de seguridad, el sentimiento de autorrealización (es decir, el sentimiento de poder emplear

las propias aptitudes y de perfeccionarlas) la oportunidad de poder ayudar a otros, la oportunidad que existe para poder participar en la fijación de objetivos... son algunos de los componentes de esa percepción de satisfacción laboral que una persona puede tener.

Las respuestas a este instrumento por parte de cada uno de sus colaboradores, le facilitan enormemente el conocimiento de sus puntos de vista en torno a:

- La realidad que perciben en su puesto de trabajo.
- La realidad que les gustaría percibir.
- La importancia que otorgan a cada uno de los componentes para su propia satisfacción laboral.

Sin duda, esta herramienta puede ayudarle a conocer las teclas que debe pulsar para potenciar la satisfacción laboral de las personas que integran su equipo.

**Instrumento:** *Cuestionario de análisis de la satisfacción laboral de las personas de su ámbito*

**Finalidad:** *Identificar el grado de satisfacción laboral de las personas que integran su equipo y facilitar su mejora*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Sistematizar el análisis de la satisfacción laboral de los integrantes de su equipo.
- Facilitar la mejora de la satisfacción laboral de cada una de las personas.

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

- El sentimiento de autoestima.
- La autoridad y el poder que conlleva el puesto.
- La oportunidad para desplegar y desarrollar la personalidad.
- El prestigio del puesto dentro de la organización.
- La posibilidad de pensar y actuar con independencia en el puesto.
- El sentimiento de seguridad en el puesto.
- El sentimiento de autorrealización que se adquiere en el puesto.
- El prestigio del puesto fuera de la organización.
- El sentimiento de realizar algo que vale la pena.
- La oportunidad de poder ayudar a otros en el puesto.
- La oportunidad que existe para poder participar en la fijación de objetivos.
- La oportunidad que existe para poder participar en la determinación de los métodos, de los modos de hacer y de actuar...
- El sentimiento de estar bien informado en el puesto.
- La oportunidad que existe de estrechar lazos de amistad.
- El sentimiento que se tiene de estar sometido a una presión.

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Responsable del departamento/área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Resto de Instrumentos de clima laboral.
- Instrumentos de motivación.
- Instrumentos de comunicación.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Componentes que están generando satisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo.
- Componentes que están generando insatisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo.

**POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Conocer el instrumento de análisis de la satisfacción laboral.
- Entregar este cuestionario a las personas que integran su ámbito de trabajo expresando la finalidad.
- Identificar los resultados individuales.
- Reunirse con cada colaborador y valorar conjuntamente sus respuestas. Clarificarlas.
- Identificar las tendencias de mayor insatisfacción (y también los de mayor satisfacción) en el conjunto del equipo y trate de desarrollar iniciativas que favorezcan unas mejoras colectivas e individuales.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- Se logra confianza a la hora de comunicar la finalidad del uso de este instrumento con las personas del equipo.
- Cumplimentación del instrumento/cuestionario por la mayoría de personas del departamento.
- Se produce reunión destinada a comentar los resultados/respuestas de cada colaborador.
- De cada reunión individual se obtienen conclusiones acerca de la posibilidad de mejorar la satisfacción laboral en cada persona.
- Se realiza un estudio de tendencias en las respuestas en busca de los componentes que logran mayor satisfacción y los que generan mayor insatisfacción.
- Se generan propuestas e iniciativas de mejora de la satisfacción laboral hacia el conjunto del colectivo.

### **2.9.3 Autoanálisis de su implicación como jefe en el clima laboral de su equipo de trabajo.**

Lo perciba o no, como jefe de su equipo de trabajo tiene usted una responsabilidad y contribución evidente en el día a día que se vive en su ámbito de trabajo; por lo tanto, en la determinación de la atmósfera que constituye el clima laboral de su organización.

Es responsable de las normas y reglas que regulan la actividad, entre otras en aquellas referidas a los grados de control sobre las personas. Influye sobre las compensaciones (económicas y no económicas) que reciben las personas por la actividad que realizan y los resultados que consiguen. Puede modificar, aunque sea en pequeñas proporciones, el grado de confort físico de las instalaciones de trabajo, cuestiones de higiene y seguridad laboral... Es, por lo tanto, responsable de su propio estilo de dirección.

Necesita valorar su propia implicación y contribución en el clima que se vive en el ámbito de trabajo en función de su estatus en la organización (gerencia, dirección, jefatura, mando...) Le sugerimos que utilice este instrumento para su propia autovaloración.

**Instrumento:** *Esquema para el autoanálisis de su implicación como jefe en el clima laboral de su ámbito*  
**Finalidad:** *Analizar su acción dentro del clima laboral que vive su ámbito de trabajo*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Identificar en qué medida su acción profesional como responsable de su equipo está contribuyendo a crear un clima laboral positivo.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Grado de implicación en las cuestiones claves que inciden en el clima laboral de su ámbito.

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

Valoración de su acción sobre:

- Las condiciones físicas y de confort ambiental.
- Las regulaciones estructurales, formales y normativas: horarios de trabajo, reglamento interno, elementos de control, ...
- La política salarial/condiciones salariales y también las de reconocimiento y estímulos no económicos.
- Las dimensiones del puesto de trabajo y actividad que generan identificación positiva de cada persona con su puesto de trabajo.

**POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Observar los factores incidentes en el clima de su ámbito:
  - Condiciones físicas.
  - Normas y regulaciones.
  - Política salarial y de reconocimiento.
  - Componentes de identificación de cada persona con la actividad de su puesto.
- Valorar su acción como jefe de su equipo sobre esos factores incidentes en el clima laboral (véase modelo).
- Reflexionar acerca de su implicación en cada uno de sus factores.
- Estudiar posibilidades de mejora de su acción en uno o varios de esos factores.
- Poner en marcha de acciones de mejora.

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Usted.
- Resto de personas de su equipo con las que usted desee contrastar sus valoraciones respecto a la propia implicación.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- Realismo acerca de su valoración.
- Los resultados más consistentes pueden ser:
  - Usted es consciente de que algunos factores son muy difíciles de mejorar o cambiar.
  - Usted está claramente implicado en algunas cuestiones.
  - Usted puede mejorar su implicación en otras cuestiones.
  - Usted pone en marcha la mejora en algunas cuestiones que no había percibido antes del autoanálisis.

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Instrumentos de comunicación.
- Instrumentos de motivación.
- Resto de Instrumentos de clima laboral.

## **MODELO**

### **Esquema para el autoanálisis de su implicación como jefe en el clima laboral de su ámbito de trabajo,**

#### **1. ANALICE SU IMPLICACIÓN EN LAS NORMAS Y CONTROLES QUE REGULAN LA ACTIVIDAD DE SU ÁMBITO**

- Tanto las escritas como las no escritas:
- Horarios.
- Métodos para controlar la presencia de las personas.
- Criterios para medir el trabajo y los resultados del mismo.
- ...

Alguna de ellas provoca un rechazo entre las personas a su cargo? Si es así: responden a alguna prioridad inamovible? No estarán minando la moral y motivación de parte de sus colaboradores? En qué medida está atendiendo y cuidando esa cuestión clave?

#### **2. ANALICE SU IMPLICACIÓN RESPECTO A QUE LAS COMPENSACIONES ECONÓMICAS Y NO ECONÓMICAS QUE RECIBEN LAS PERSONAS A SU CARGO, SEAN PROPORCIONALES A SU RESPONSABILIDAD Y A SUS RESULTADOS.**

Existen discriminaciones o falta de equidad entre personas que realizan iguales trabajos?, y entre personas con idénticas responsabilidades? Si la respuesta es afirmativa, es probable que haya un mal ambiente por esas causas.

Además de las retribuciones, existen políticas de reconocimiento del esfuerzo? El dinero es importante, muy importante, pero además del dinero existen otras formas de premiar a quienes se lo merecen (salario emocional).

Una placa de agradecimiento, un viaje, una mención por escrito... es, en algunas personas, en muchas ocasiones más valorada que el premio en metálico. Qué tipo de acciones genera usted sobre estas facetas esenciales en su clima laboral?

### **3. ANALICE SU IMPLICACIÓN RESPECTO A LAS INFRAESTRUCTURAS FÍSICAS Y LAS CONDICIONES MATERIALES.**

Sillas, mesas, equipamientos, habitáculos sin salida al exterior, ausencia de ventanas y luz natural... Una distribución armoniosa, luz suficiente, un cuadro agradable, una planta de interior... siempre es posible mejorar el entorno de trabajo.

Si este es desagradable, acabará tarde o temprano afectando a los resultados de su equipo. Quizás usted no lo perciba, quizás no le dé importancia a esos detalles, pero mire atentamente a su alrededor y pregúntese está trabajando mi gente en unas condiciones que facilitan el desempeño de la tarea, el buen humor y la alegría, la satisfacción..?

Pregúntese: es posible modificar y mejorar esas cuestiones de distribución, equipamiento y espacios?

### **4. ANALICE SU IMPLICACIÓN RESPECTO A EN QUÉ MEDIDA CADA PERSONA DE SU EQUIPO PUEDE ADECUAR LA ACTIVIDAD QUE REALIZA A SUS PREFERENCIAS Y COMPETENCIAS (LO QUE LE GUSTA HACER, Y HACER AQUELLO EN LO QUE SE SIENTE COMPETENTE)**

Cada persona de su equipo realiza actividades y tareas. Existe suficiente flexibilidad en métodos, orden de realización, creatividad... que permita la identificación positiva (si no total, al menos parcial) de cada persona con lo que hace?

En esta cuestión, que supone dar autonomía a cada persona en sus procesos y métodos de trabajo, siempre y cuando no afecten negativamente a los resultados finales del mismo, usted tiene probablemente una herramienta significativa para mejorar el clima laboral. La está gestionando de forma adecuada?

## **5. AUTOANALICE FINALMENTE SU ESTILO COMO JEFE.**

He aquí un factor sobre el que puede producir cambios a partir de este momento, si lo juzga conveniente. Veamos:

Su carácter le lleva a estar de buen humor o, por el contrario, suele usted caer en el perfil de sr. enfadado? Este último perfil suele crear climas laborales negativos. Valórelo.

Suele «dictar» órdenes: «Haz esto», «Trae aquello»...? O prefiere el «Tenemos esto por delante: Qué te parece si...?», «Analicemos este problema: cómo lo ves?». El estilo «dicta» u «ordena» genera más distancia y menos confianza que el «consulta» o «convence». El clima laboral con mucha «distancia» acaba siendo «tenso» o «frío» en el mejor de los casos.

Acostumbra a observar su ambiente de trabajo, cómo están las personas que dirige, o más bien se concentra en la actividad o está ausente con frecuencia?

Estar o no estar «pendiente» del clima es el primer paso para poder valorarlo. Preguntarse si su estilo está ayudando a generar clima positivo, o por el contrario contribuyendo a «enfriar» ese clima o deteriorarlo, puede llevarle a respuestas significativas. El instrumento «Plan para mejorar su clima laboral» le guía en la mejora de esta cuestión esencial tanto para usted como para su equipo.

## **6. REFLEXIONE Y GENERE CONCLUSIONES RESPECTO A QUÉ CUESTIONES ESTÁ ATENDIENDO SUFICIENTEMENTE Y EN QUÉ CUESTIONES DEBE IMPLICARSE CON MAYOR ATENCIÓN.**

Las conclusiones más consistentes pueden ser que usted: Sea consciente de que algunos factores son muy difíciles de mejorar o cambiar.

- Está claramente implicado en algunas cuestiones.
- Puede mejorar su implicación en otras cuestiones.
- Puede poner en marcha la mejora en algunas cuestiones que no había percibido
- Anteriormente.

## **7. GENERE UNA MAYOR IMPLICACIÓN Y ATENCIÓN A LAS CUESTIONES EN LAS QUE DETECTA QUE DEBE ESTAR MÁS PRESENTE**

Desde esta mayor implicación y atención puede generar acciones concretas para la mejora del clima. El instrumento Plan de mejora del clima laboral (dentro de este mismo capítulo) puede, asimismo, ayudarle con propuestas claras.

### **2.10 CULTURA DE EMPRESA Y GESTIÓN DEL CAMBIO**

La cultura es la forma de ser y actuar de una organización, es como su personalidad, No se dan, por lo tanto, dos culturas organizacionales idénticas. A pesar de ello, se han realizado sistematizaciones para poder abordar tal cuestión; así, hablamos de culturas orientadas al cliente, a los resultados, burocratizadas.

Una buena parte del éxito de las culturas empresariales de los países emergentes del sudeste asiático se fundamenta en una actitud de mejora constante, de auto perfeccionamiento, cultura de la calidad... En cambio, en nuestro contexto prevalece una visión de intervenir solo cuando las cosas van mal. Seguramente habrá escuchado la expresión: *Funciona, no lo toques!* Pero en un entorno

globalizado y acelerado (todo cambia mucho y muy rápidamente) el mantenimiento de nuestras organizaciones solo es posible mediante un proceso adaptativo; por lo tanto, mediante algún tipo de cambio. Lo contrario es el anquilosamiento y, quizá, el fin de la organización.

Los cambios, como hemos expresado, pueden ser puramente adaptativos, pero muchas de las actuales dinámicas de mercado, financieras, tecnológicas, requieren cambios transformacionales, cambios en la cultura, en los valores, en la estrategia, reingeniería de procesos. La gestión del cambio incluye, también, el tener que modificar las actitudes negativas de las personas, si bien, en ocasiones, estas últimas deben ser cambiadas con independencia del hecho de estar insertas o no en un proceso de cambio más general.



### **2.10.1 Análisis de la cultura empresarial de su ámbito de trabajo**

Un estudio sobre las empresas japonesas (Wegnez, L.F. *El milagro japonés*. ESIC. Madrid. 1988) reveló como características esenciales de su forma de vivir el trabajo:

- 1) Un sentimiento de pertenencia al grupo tan fuerte que impide cualquier tipo de conflicto, enfrentamiento o reivindicación que ponga en peligro los intereses del grupo.
- 2) La asunción de un extremo espíritu de equipo que se traduce en una constante disponibilidad para la consecución de los objetivos del grupo.
- 3) La voluntad grupal se antepone a la voluntad individual. El beneficio de la empresa está por encima del beneficio y necesidades personales.
- 4) La búsqueda de la superación y de la mejora continua se traduce en una evaluación constante del funcionamiento de la empresa, de su gestión, así como de sus productos y/o servicios.
- 5) La creatividad, la innovación y el cambio se convierten en una regla de vida, y por tanto de los procesos de gestión.
- 6) Existe un perfeccionismo extendido a todos los miembros de la organización que tiene como manifestación organizacional el respeto por las cosas bien hechas y la huida racional de los errores y defectos.
- 7) A la hora de afrontar cualquier tipo de problema se hace desde un prisma realista y racional que contempla todas las alternativas posibles para su resolución teniendo en cuenta todas aquellas dificultades que puedan surgir al respecto.
- 8) La profesionalidad de cada uno de los miembros de la empresa obliga a realizar con absoluto rigor cada una de las funciones, tareas y realizaciones profesionales

9) El individuo se siente satisfecho cuando su empresa es la que gana, es su principal factor de motivación.

10) Los trabajadores se adaptan fácilmente a los cambios funcionales en el desempeño laboral, de esta manera la empresa goza de una mayor flexibilidad en su gestión.

11) Los trabajadores tienen desarrollada una aptitud favorable a la reacción rápida ante las nuevas circunstancias, internas y externas, ante las que se enfrenta la empresa.

12) Los procesos de decisión en la empresa se ven favorecidos por la armonía existente en la relación trabajador-empresa.

13) El sentido de la disciplina y la lealtad facilita enormemente los procesos de comunicación entre todos los miembros del grupo.

Desde su aparición en la década de los 80 el concepto de «cultura de empresa» ha impactado en la gestión de las empresas occidentales: europeas y norteamericanas. Los términos «valores», «sentimiento de equipo», «prioridades», «innovación y mejora» entre otros, han pasado a formar parte de su día a día. El instrumento que ponemos a su disposición le permite analizar la cultura de su propia organización, como primer paso para mejorarla.

**Instrumento:** *Plan de mejora de la cultura de empresa*  
**Finalidad:** *Dotar de puntos de partida y sistemática la elaboración de un plan de mejora de la cultura del propio ámbito de trabajo o de la empresa en su conjunto*

**NECESIDADES ESPECÍFICAS:**

- Sistematizar la elaboración de un plan de mejora de la cultura empresarial dentro del departamento o el conjunto de la organización.

**CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:**

- Posiciones culturales:
  - Informaciones conjunto empresa.
  - Informaciones de departamento o área.
  - Informaciones niveles jerárquicos.
- Interpretación y valoración de posiciones.
- Dimensión del plan de mejora.
- Creación de equipo impulsor.
- Características del equipo impulsor.
- Selección de posiciones a abordar en el plan.
- Elaboración del plan.

**PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:**

- Responsable del departamento/área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

**OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:**

- Instrumento análisis de la cultura de su empresa.
- Resto instrumentos de cultura y cambio.

**INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:**

- Puntos de partida para elaborar un plan de mejora de la cultura de empresa de un área de trabajo/o del conjunto de la empresa respecto a las Posiciones:
  - Cliente externo.
  - Costes.
  - Resultados.
  - Innovación y mejora.
  - Tecnología.
  - Identificación empresa.
  - Identificación personal.
- Claves para la elaboración del plan.

**POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:**

- Estructurar la información disponible sobre el estado de situación de la cultura de su empresa/ámbito de trabajo.
- Interpretar las posiciones:
  - Fuertes.
  - Aceptables.
  - Débiles.
  - Muy débiles.
- Crear equipo impulsor que integre personas de/los ámbitos a integrar en el plan de mejora.
- Identificar posiciones débiles a abordar en el plan de mejora.
- Elaborar plan de mejora.

**INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:**

- La información estructurada permite interpretaciones, deducciones y conclusiones sobre las posiciones culturales.
- Se crea un equipo impulsor con potencial para empujar el plan de mejora.
- Se crea un plan atractivo, de mensajes claros, estilo sencillo y con resultados medibles.

### **2.10.2 Plan de mejora de la cultura de la empresa**

El conjunto de ingredientes culturales de cualquier organización es muy amplio. De hecho, todo lo que ocurre en la empresa (gestión, estilos directivos, comunicación formal, relaciones informales, tareas, resultados, planes, costumbres de actuación, rituales ...) forma parte de la cultura e incide en la misma, dado su carácter dinámico.

Para afrontar un plan de mejora de la cultura es preciso, previamente, identificar sus ingredientes y posiciones débiles o mejorables: de ahí que este instrumento que le presentamos deba remitirle al anterior: el de análisis de su cultura. El empleo de uno o de los dos modelos/cuestionarios se revela imprescindible, o al menos muy aconsejable, como punto de partida para construir el plan de mejora, dado que le va a proporcionar información sumamente útil en su desarrollo. El cómo construir el plan, sobre las bases del instrumento anterior (y otras que usted juzgue oportuno introducir), es el material que le proponemos en las páginas siguientes.

*Jon Katzenbach y DeAnne Aguirre, expertos en cultura empresarial y liderazgo, brindan cuatro consejos para el líder que desea reforzar o reconstruir la cultura de la empresa y liderar un grupo de personas que confían en su creatividad y trabajan con energía.*

*“La cultura de un empresa es el conjunto de patrones de comportamiento, sentimiento, pensamiento y creencias. Estos patrones determinan “la manera en que hacemos las cosas aquí”. En su mejor expresión, la cultura de una organización es una inmensa fuente de valor. Deja hacer, energiza, y mejora sus empleados y por lo tanto fomenta un alto rendimiento continuo. En su peor momento, la cultura puede ser un lastre para la productividad y el compromiso emocional, lo que socava el éxito a largo plazo. La mayoría de las empresas son*

tan grandes y complejas que la cultura actúa en ambos sentidos a la vez. De hecho, la cultura de una gran empresa se compone generalmente de varias

<p><b>Instrumento:</b> <i>Cuestionarios de análisis de la cultura de su empresa/ ámbito de trabajo</i></p> <p><b>Finalidad:</b> <i>Dotar de modelos y sistema el análisis de la cultura del propio ámbito de trabajo o de la empresa en su conjunto</i></p>	
<p><b>NECESIDADES ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar el análisis de situación de la cultura empresarial dentro del departamento o en el conjunto de la organización.</li> <li>• Identificar necesidades concretas de mejora de la cultura empresarial.</li> </ul>	<p><b>INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación de la cultura de empresa en un área de trabajo respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cliente externo.</li> <li>– Costes.</li> <li>– Resultados.</li> <li>– Innovación y mejora.</li> <li>– Tecnología.</li> <li>– Identificación empresa.</li> <li>– Identificación personal.</li> </ul> </li> <li>• Situación de la cultura dentro del conjunto de la empresa.</li> </ul>
<p><b>CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis departamento o área.</li> <li>• Análisis conjunto empresa.</li> <li>• Valores.</li> <li>• Identidad corporativa.</li> <li>• Prioridades.</li> <li>• Cliente externo.</li> <li>• Costes.</li> <li>• Resultados.</li> <li>• Innovación y mejora.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Identificación personal.</li> <li>• Posiciones fuertes.</li> <li>• Posiciones débiles.</li> <li>• Subculturas.</li> <li>• Islas culturales.</li> </ul>	<p><b>POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la cultura del propio ámbito a través de la cumplimentación de alguno de los cuestionarios (véanse modelos).</li> <li>• Contrastar los resultados con personas pertenecientes al mismo ámbito de trabajo.</li> <li>• Identificar coincidencias y diferencias en los resultados.</li> <li>• Identificar posiciones culturales fuertes y débiles.</li> <li>• Reflexionar acerca de la posible existencia de subculturas e islas culturales (dentro del área de trabajo o en el conjunto de la organización/empresa).</li> </ul>
<p><b>PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables del departamento/área de trabajo.</li> <li>• Conjunto de profesionales del departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.</li> <li>• Responsables de otras áreas de la empresa.</li> </ul>	<p><b>INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimentación del modelo cuestionario por la mayoría de personas del departamento.</li> <li>• Reunión destinada a compartir y comparar los resultados/respuestas de los diversos profesionales.</li> <li>• Nivel de análisis compartido de causas de las posibles coincidencias y discrepancias.</li> <li>• Claridad en la identificación de posiciones débiles.</li> </ul>
<p><b>OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento plan de mejora de la cultura de su empresa.</li> <li>• Instrumentos de comunicación.</li> </ul>	

Como líder de tu empresa o equipo, existen diferentes estrategias que puedes poner en práctica para lograr los ajustes o desarrollo cultural que deseas:

**1. Demostrar el poder del cambio:** Muchas veces, los líderes se empeñan en mejorar el servicio de la empresa a través de la presión o basándose en la productividad o ganancias de la empresa. Sin embargo, existe otra manera de lograr este objetivo sin recurrir al estrés de los colaboradores.

Como CEO o alto directivo, lo más importante que puede hacer es establecer una auténtica cultura de cambio. No solo basado en la razón de que el cambio es necesario, sino construir un sentido de cambio que encuentre sus bases en los valores colectivos de la empresa: su manera de servir a los clientes, su deseo para el crecimiento y el éxito, su impacto positivo en las cuestiones sociales y de la comunidad, y la atracción y la bienvenida que la gente se sentía cuando llegaron por primera vez.

**2. Elegir comportamientos modelo:** Para ayudar a los colaboradores a identificar la cultura que desean, es necesario encontrar el tipo de comportamiento que se desea extender a los demás. Los focos de energía, productividad, orgullo y buena interacción serán los modelos principales que deben cultivarse y trabajar. Katzenbach y Aguirre hacen hincapié en la actitud del líder como principal modelo de comportamiento. Todos prestan atención a lo hace el líder, no solo a lo que dice. No basta con comunicarlo a su grupo de trabajo, los directivos deben salir y ser los principales precursores del cambio en base a sus comportamientos.

**3. Crear equilibrio:** Cuando se elabora una estrategia de negocios, es importante crear un justo equilibrio entre las razones de la empresa y las apelaciones emocionales de los colaboradores.

Si no se trabajan los dos planos es poco probable que la alineación cultural funcione. En resumen, además de un caso de negocios racional para el cambio y

otros mecanismos formales, es importante desarrollar impacto emocional a través de fuerzas tales como la aprobación de sus compañeros, el apoyo de colegas y la admiración de amigos y familiares.

**4.- Realizar un cambio sostenible manteniendo la vigilancia en los comportamientos y servicio modelos:** Su papel como líder cultural comienza en el primer día de su nombramiento y no terminará hasta el último día que trabaje en su oficina. De hecho, su persistencia en destacar el comportamiento cultural basado en los modelos que se quiere alcanzar, seguirá siendo influyente después de haber salido.

### **2.10.3 Gestión del cambio de la cultura organizacional.**

Para un pequeño cambio en uno o dos procesos o si desea realizar un gran cambio en todo el sistema organizativo, es usual sentirse incómodos e intimidados por la magnitud del reto. Sabe que el cambio es necesario pero no sabe realmente cómo hacer que suceda.

- ¿Por dónde empezar?
- ¿A quién involucrar?

**1: Cree sentido de urgencia:** Para que ocurra el cambio, es ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento

Qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.

- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

**2: Forme una poderosa coalición:** Convenza a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que liderarlo.

Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Qué hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización
- Pídale un compromiso emocional
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

**3: Crear una visión para el cambio:** Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con a una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.

Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.



Qué hacer:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

**4: Comunique la visión:** Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga.

También es importante “caminar la charla”. Lo que usted hace es mucho más importante y creíble, que lo que usted dice. Demuestre el tipo de comportamiento que usted espera de los demás.

Qué hacer:

- Hable a menudo de su visión de cambio
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Ate todo a la visión
- Predique con el ejemplo

**5: Elimine los obstáculos:** Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha hablado de la visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, su gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado

promoviendo. Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino?

Qué hacer:

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

**6: Asegúrese triunfos a corto plazo:** Nada motiva más que el éxito. Dele a su empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso.

Qué hacer:

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

**7: Construya sobre el cambio:** Muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy

profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Qué hacer:

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua.
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.

**8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa:** Por último, para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día.



Haga que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluye los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva

- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal - nuevos y viejos - se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

Tiene que trabajar arduamente para cambiar con éxito a una organización. Cuando planea cuidadosamente y construya un buen fundamento, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil, y se podrá mejorar las posibilidades de éxito. Si está demasiado impaciente, y si espera resultados demasiado pronto, es más probable que fracase.

Crear un sentido de urgencia, obtener poderosos líderes de cambio, construir una visión y comunicarla de manera eficaz, eliminar los obstáculos, crear triunfos a corto plazo, y construir sobre el cambio. Si usted hace estas cosas, puede ayudar a hacer del cambio parte de su cultura organizacional.

### **CAPITULO III . ANÁLISIS DE CASO “ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – SUCURSAL MEDELLÍN**

El entorno es todo aquello ajeno a la empresa como organización que la influye o condiciona afectando, por tanto, al cumplimiento de sus objetivos y a sus resultados. Es importante que un Gerente conozca el entorno al que se va a enfrentar.

#### **3.1 EL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.**

El mundo exterior a la empresa que tiene influencia en su gestión, puede y debe ser sectorizado para facilitar su vigilancia y análisis. Una clasificación extendida y aceptada y que puede ser aplicada a la compañía Sunrise Cargo, es la siguiente:

**3.1.1 Entorno Económico.** Recoge aquellos factores de entorno que están relacionados con las condiciones económicas que afectan al área geográfica o sectorial en la que la empresa desarrolla su actividad. En este caso, para la compañía Sunrise Cargo S.A. Sucursal de Medellín, el entorno económico afecta en gran manera por la actividad económica que se desarrolla. Los principales servicios prestados por nuestra compañía, son el transporte de mercancías desde cualquier parte del mundo a Colombia y de Colombia a cualquier parte del mundo. Para el caso de Medellín, nuestro puerto más cercano se encuentra a día y medio de recorrido por el pacífico y a dos días por el atlántico (puerto de Cartagena), para el transporte Aéreo de mercancías, la ciudad de Medellín no cuenta con Aeropuerto internacional dentro de la villa por lo que todas nuestras mercancías deben llegar Al Aeropuerto Internacional José María Cordova en la ciudad de Rionegro. Dadas estas circunstancias, el servicio se encarece completamente al realizar más traslados de los que pudiese desarrollarse en una ciudad principal

como Bogotá o Cartagena que cuentan con su Aeropuerto dentro de la ciudad. Adicional a esto. la compañía Sunrise Cargo S.A. se ve mayormente afectada debido a la gran aparición de nuevos actores/competidores en el mercado local de la región. Es decir, hace 8 años, la ciudad de Medellín contaba con 50 a 60 competidores aproximadamente, hoy en día contamos con más de 200 competidores solamente en la región de Medellín que atiende el mismo mercado local. Esto hace que se inicie lo más comúnmente denominado como “la guerra del centavo” donde Sunrise Cargo S.A. se ha visto obligado a reducir las utilidades de sus negocios considerablemente, bajando el nivel de facturación y rentabilidad de la sucursal.

**3.1.2 Entorno Socio-Cultural:** Incorpora a las personas que en mayor o menor medida condicionan la vida de la empresa con sus circunstancias particulares laborales, culturales y demográficas. Para el caso de Sunrise Cargo S.A. existen los Stakeholders. Nuestros clientes de la ciudad de Medellín que siempre buscan un factor diferencial denominado precio y donde el factor servicio no es un verdadero valor agregado de estas compañías, adicional tenemos a nuestros aliados estratégicos de servicio (proveedores), que aún consideran el servicio como una herramienta indispensable y donde el precio va a ser lo que consideran justo para ellos. En resumen, la compañía Sunrise Cargo S.A. debe alinearse a lo que buscan los clientes para permanecer en el tiempo, teniendo en cuenta que la manera de comportarse un individuo en dicha plaza tiene características diferentes a las que poseen las personas en otras ciudades del país.

## **3.2 EL TALENTO HUMANO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.**

La compañía cuenta con un manual integrado de sistemas de Gestión que involucra el talento humano incluyendo Misión, Visión y valores corporativos.

## **MISIÓN**

Satisfacer a los clientes con una alta calidad de servicios inherentes al Comercio Exterior para poder proyectar un crecimiento prudente de la empresa y obtener una buena rentabilidad que permite fomentar el progreso profesional, personal y económico de sus empleados.

## **VISIÓN**

Posicionar a Sunrise Cargo S. A. como el agente más eficiente dentro de la red mundial Schenker, por intermedio de empleados que prestan un servicio de excelente calidad a los importadores y exportadores colombianos, para así lograr que Sunrise Cargo y la red mundial de Schenker sean calificados por sus clientes como los mejores embarcadores en Colombia.

## **VALORES CORPORATIVOS**

### **RESPONSABILIDAD: INHERENTE A NUESTRO TRABAJO**

---

Cumplimos con los deberes adquiridos y tomamos acciones a conciencia.

Cumplimos con las funciones asignadas a nuestro cargo.

Damos a la puntualidad la importancia que esta amerita.

Asumimos las consecuencias de nuestros actos.

### **TRABAJO EN EQUIPO: LA FUERZA QUE NOS INTEGRA**

---

Desarrollamos nuestros objetivos en común, poniendo el empeño necesario para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes.

Tenemos en cuenta los puntos de vista de todos los empleados de nuestra compañía.

## HONESTIDAD: NUESTRA GUIA

---

Somos sinceros y coherentes con nuestras acciones.

Actuamos evitando que se vulneren los derechos e intereses de los demás.

## COMPAÑERISMO: ESENCIAL PARA UN AMBIENTE SANO

---

Ayudamos a nuestros compañeros sin esperar nada a cambio.

Somos amables y cordiales.

Fomentamos la unidad.

## COMUNICACIÓN: VITAL *PARA EL ENTENDIMIENTO*

Transmitimos claramente nuestras ideas de forma verbal y/o escrita, con la finalidad de evitar reprocesos.

Escuchamos las opiniones de nuestros compañeros.

## *SENTIDO DE PERTENENCIA: LA EMPRESA SOMOS TODOS*

---

Somos parte de la empresa y no estamos de paso por ella.

Hacemos nuestro trabajo con agrado y dedicación.

Nos identificamos con la empresa y buscamos su beneficio.

## *RESPETO: LA BASE DE LA CONVIVENCIA*

---

Proporcionamos siempre un buen trato, sin importar condición física, social o económica.

Toleramos y aceptamos las diferencias en opiniones y puntos de vista de todos los que nos rodean.

## *LIDERAZGO: ENCAMINADOS HACIA EL ÉXITO*

---

Identificamos y potencializamos las capacidades del personal de nuestra compañía.

Tomamos decisiones idóneas para lograr nuestros objetivos, buscando el bien común.

## **POLÍTICA INTEGRAL**

Sunrise Cargo – Schenker está comprometida con la satisfacción del cliente y la seguridad de sus procesos, cumpliendo con los requisitos legales, de calidad, seguridad y propios de la organización a fin de proporcionar un óptimo servicio, un manejo idóneo de la carga de nuestros Clientes y previniendo al tiempo el uso de nuestra empresa en actividades ilícitas sobre la base del mejoramiento continuo de los Sistemas de Gestión de nuestra organización.

## **OBJETIVOS E INDICADORES**

1. Prestar un óptimo servicio a nuestros Clientes con calidad y seguridad en todos nuestros procesos.  
Indicador: Cumplimiento expectativas del cliente
2. Contar con personal amable, competente y confiable.  
Indicador: Evaluaciones de desempeño a los empleados
3. Asegurar el uso de proveedores seguros e idóneos.  
Indicador: Evaluación proveedores
4. Cumplir permanentemente con los requisitos legales para poder actuar como Agente de Carga en Colombia  
Indicador: Control de los requisitos legales.
5. Lograr la eficacia de los procesos que componen nuestros Sistemas de Gestión  
Indicador: Eficacia del Sistema de Gestión

### 3.3 ENFOQUE GENERAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.

		<b>COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b>		CODIGO:	CP - 01
				REVISION:	05
				PAGINAS	1 DE 3
CARGO	EDUCACION BASICA	EXPERIENCIA REQUERIDA	FORMACIÓN / CONOCIMIENTOS TECNICOS	HABILIDADES	
<b>GERENTE GENERAL</b>	Profesional Universitario en Administración, Comercio Internacional, Economía o Areas afines	Mínimo 5 años a nivel directivo en empresas de la misma actividad económica.	Inglés perfecto, preferiblemente alemán. Soluciones de transporte Global. Logística Integrada y distribución. Reglamentaciones legales y aduaneras. Comercio y relaciones internacionales. Negociaciones y Marketing Internacional.	Metódico, organizado, buenas relaciones interpersonales, agilidad mental, creativo, responsable, actitud de liderazgo. Habilidad para detectar actividades malintencionadas de terceros. Manejo de Personal.	
<b>SUBGERENTE</b>					
<b>DIRECTORES</b>	Formación Universitaria de acuerdo al cargo a ocupar	Mínimo 2 años como Jefe de departamento y/o ascenso por méritos.	Conocimiento en Inglés, conocimiento en Agencias de Carga, Transitarios y Embarcadores Internacionales, Transporte Internacional, Comercio Internacional, Negociaciones y Marketing Internacional. Logística integrada y distribución, Reglamentaciones legales y aduaneras.	Metódico, organizado, Manejo comercial y operativo, capacidad de trabajo bajo presión. Conocimiento de personal crítico y de los requisitos de su proceso respecto a la Calidad y Seguridad de la empresa. Manejo de Personal. Habilidad para detectar actividades malintencionadas de terceros.	
<b>JEFES DE AREA/</b>					
<b>PRODUCT MANAGER</b>	Formación Tecnológica ó Universitaria, de acuerdo al cargo a ocupar	Mínimo 1 año en el campo laboral.	Conocimiento básico de inglés. Conocimientos en el tema relacionado con el cargo a ocupar.	Buenas relaciones interpersonales, autoridad, Capacidad de trabajo bajo presión, excelente capacidad de análisis y deserción, habilidad para el autoaprendizaje. Habilidad para detectar actividades malintencionadas de terceros. Manejo de Personal.	
<b>ADMINISTRADOR OFICINA</b>					
<b>SUPERVISORES</b>					

### 3.4 LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.

	CARACTERIZACIÓN PROCESO GERENCIAL		CÓDIGO C-001	
			REVISIÓN	15
<b>Involucrados</b>	<b>Objetivo</b>		<b>Alcance</b>	
Gerente General, Sub Gerente, Directora Financiera y Administrativa, Director Nacional de Ventas, Asistente de Gerencia.	<b>Diseñar las Estrategias y disponer de los recursos necesarios para lograr la misión y visión, cumpliendo los objetivos integrales de la empresa.</b>		<b>Involucra a todos los procesos de los Sistemas de Gestión</b>	
<b>Entradas</b>	<b>Actividades de Seguimiento y Control</b>		<b>Salidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación Clientes</li> <li>• Informes de Auditorias</li> <li>• Informe Sistemas de Gestión</li> <li>• Informes de la gestión de los procesos</li> <li>• Servicios No Conformes</li> <li>• Problemas Potenciales/ Reales</li> <li>• Informes Financieros de la Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de gestión</li> <li>• Informes de Gestión de los diferentes Procesos</li> <li>• Planeación de necesidades de Recursos para el desarrollo de la visión de la empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y Objetivos Integrales de gestión</li> <li>• Informes Globales de la Empresa.</li> <li>• Ejecución de nuevos Proyectos</li> <li>• Aprobación de Presupuestos.</li> <li>• Mapa de Procesos</li> <li>• Competencias del personal</li> <li>• Informe de Revisión Gerencial</li> <li>• Acciones de Mejora</li> <li>• Metas Comerciales y Operativas</li> <li>• Comunicaciones al personal</li> <li>• Solicitudes de mantenimiento de equipos</li> </ul>	
	<b>Características a Controlar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer seguimiento a los planes de mejora.</li> <li>• Eficacia del cumplimiento de los objetivos de los Sistemas de Gestión.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de los objetivos de cada área/ proceso.</li> <li>• Verificar y hacer seguimiento a las metas comerciales y operativas.</li> <li>• Evaluar el desempeño del personal</li> </ul>			
<b>Proveedores</b>	<b>Indicador BASC - ISO</b>		<b>Clientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes externos</li> <li>• Todos los procesos de la Empresa</li> <li>• Red de Agentes Schenker en el Exterior</li> </ul>	$\Sigma$ Cumplimiento de la Eficacia de Objetivos Integrales  Cantidad de Objetivos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes externos</li> <li>• Todos los procesos de la Empresa</li> <li>• Entes de control de Distrito y del Estado</li> <li>• Red de Agentes Schenker en el Exterior</li> </ul>	

<b>Requisitos</b>		<b>Procesos de Apoyo</b>	<b>Registros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NTC ISO 9001:2008.</b> 4.1, 4.2.2., 5, 6.1, 7.1, 7.5.1, 8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.4, 8.5,</li> <li>• <b>BASC V04 2012</b> 4.1., 4.2., 4.3., 4.4.1., 4.4.3, 4.4.6, 4.5.1., 4.6.2., 4.6.3., 4.6.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos de la Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de Riesgos</li> <li>• Informe de Revisión por la Dirección</li> <li>• Acciones de Mejora</li> <li>• Solicitudes de mantenimiento</li> <li>• Indicadores de gestión.</li> </ul>
<b>Documentos</b>		<b>Recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• P-012 Procedimiento Gerencia</li> <li>• 72_POS Gestión de Riesgos</li> <li>• Manual Integrado Sistemas de Gestión</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura para realizar las labores asignadas</li> <li>• Personal Entrenado</li> <li>• Equipos Funcionales</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b> Yeimmy Ospina Neita	<b>Cargo:</b> Delegada Sistemas de Gestión	<b>Revisado Por:</b> Jeaneth Weiler	<b>Cargo:</b> Representante de la Dirección
<b>Aprobado y Autorizado por:</b>  Jeaneth Weiler Representante de la Dirección			<b>Fecha de aprobación:</b>  17 de Junio 2014

	CARACTERIZACIÓN PROCESO EXPORTACIONES		CÓDIGO C-002	
			REVISIÓN	13
<i>Involucrados</i>	<i>Objetivo</i>		<i>Alcance</i>	
Subgerente, Director Exportaciones, Ejecutivos de Cuenta, Tramitadores, Auxiliar exportaciones, Auxiliar Operativo, Asesores Comerciales.	<b>Coordinar todos los embarques desde Colombia hacia el exterior, buscando la satisfacción de nuestros clientes y la seguridad de la mercancía transportada, bajo el cumplimiento de la normatividad Colombiana.</b>		<b>Desde el momento de la recepción de la solicitud de Servicio por parte del cliente, hasta la entrega de la mercancía en el exterior ó según lo acordado.</b>	
<i>Entradas</i>	<i>Actividades de Seguimiento y Control</i>		<i>Salidas</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de servicio.</li> <li>• Documentos ante la DIAN</li> <li>• Conocimiento de embarque.</li> <li>• Mercancía</li> <li>• Políticas Gerenciales</li> <li>• Equipos funcionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del Proceso</li> <li>• Seguimiento a las no conformidades reportadas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de Exportación</li> <li>• Comunicaciones, Fax, e-mail.</li> <li>• Registros propios del proceso</li> <li>• Solicitud de entrenamiento</li> <li>• Solicitud de mantenimiento</li> <li>• Informes de gestión</li> </ul>	
	<i>Características a Controlar</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente en el manejo de las exportaciones.</li> <li>• Crecimiento de embarques al año.</li> <li>• Controles: Aprobación de facturas de proveedores, DOs no facturados, Clientes asignados por ejecutivo, Carpetas Virtuales de DOs, DOs estimados / no estimados, Gestión comercial del departamento. Control de los SNC creados por el departamento.</li> </ul>			
<i>Proveedores</i>	<i>Indicador BASC – ISO</i>		<i>Clientes</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia De Aduana</li> <li>• Transportistas locales e internacionales.</li> <li>• Proceso comercial</li> <li>• Proceso Gerencial</li> <li>• Sistemas</li> <li>• Selección y Administración de Personal</li> </ul>	<b>SEGURIDAD</b>  Clientes con registro vigente en la Policía + Clientes Actualizados en la Policía durante el mes + Clientes nuevos radicados en Policía		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente externo</li> <li>• Agencia de Aduana</li> <li>• Proceso Gerencial.</li> <li>• Agentes en el exterior</li> </ul>	
	Clientes manejados durante el mes  <b>CALIDAD</b> <u>Total embarques manejados a Satisfacción</u> Total Embarques abiertos en el mes  <u>No. Embarques manejados en el mes</u> Total Embarques mes año anterior			

<b>Requisitos</b>		<b>Procesos de Apoyo</b>	<b>Registros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NTC ISO 9001:2008</b> 7.1, 7.2.1, 7.2.2., 7.2.3, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.5.2, 8.5.3</li> <li>• <b>BASC V04 2012:</b> 4.3.1., 4.3.3.,4.4.1., 4.4.2., 4.4.6, 4.4.7 Estándar 2 y 5</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Sistemas</li> <li>• Proceso de Sistemas de Gestión</li> <li>• Proceso de Selección y Administración de Personal</li> <li>• Proceso Comercial</li> <li>• Proceso Compras (Pricing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantillas Exportaciones</li> <li>• Registro Control de Cambios</li> <li>• Indicadores de gestión.</li> </ul>
<b>Documentos</b>		<b>Recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• P-003 Procedimiento de Exportaciones</li> <li>• P-001 Procedimiento comercial</li> <li>• 72_POS Gestión de Riesgos</li> <li>• 34_Plan contingencia de exportaciones</li> <li>• Manual Integrado Sistemas de gestión</li> </ul> <b>Externos:</b> Dec. 2685 /1999, Dec. 2101 /2008, Res. 4240 /2000, Dec. 1530 /2008, Res. 7941/ 2008, Dec. 111 /2010 y Modificaciones Pertinentes.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de datos de clientes dejados de facturar.</li> <li>• Infraestructura física: Computadores, telefonía nacional e internacional, celulares.</li> <li>• Infraestructura tecnológica SISC</li> <li>• Personal Entrenado</li> <li>• Equipos funcionales</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b> Yeimmy Ospina	<b>Cargo:</b> Delegada Sistemas de Gestión	<b>Revisado Por:</b> Viviana Patiño	<b>Cargo:</b> Directora Exportaciones
<b>Aprobado y Autorizado por:</b>  Jeaneth Weiler Representante de la Dirección			<b>Fecha de aprobación:</b>  2 Mayo 2014

		CARACTERIZACIÓN		CÓDIGO C-003			
		PROCESO IMPORTACIONES		REVISIÓN	13		
Involucrados		Objetivo		Alcance			
Subgerente, Director Importaciones, Supervisor de Importaciones, Ejecutivos de Cuenta, Auxiliar de importaciones, Auxiliar Operativo, Tramitadores, Asesores Comerciales, Almacenamiento y Distribución.		<b>Coordinar todos los embarques desde el Exterior hacia Colombia , buscando la satisfacción de nuestros clientes y la seguridad de la mercancía, bajo el cumplimiento de la normatividad Colombiana</b>		<b>Desde el momento de la recepción de la solicitud de Servicio por parte de los clientes producto de nuestra gestión comercial o preaviso de una oficina del exterior, hasta la entrega de la mercancía en el territorio colombiano según lo acordado.</b>			
Entradas		Actividades de Seguimiento y Control		Salidas			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de servicio</li> <li>Documentos de Transporte</li> <li>Preaviso Oficina Exterior</li> <li>Políticas Gerenciales</li> <li>Normatividad referente a la Operación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores del Proceso</li> <li>Seguimiento a las no conformidades reportadas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Facturas de servicios</li> <li>Comunicaciones, Fax, e-mail.</li> <li>Solicitudes de entrenamiento</li> <li>Solicitudes de mantenimiento</li> <li>Informes de Gestión.</li> </ul>			
		Características a Controlar					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción del cliente en el manejo de las importaciones.</li> <li>Crecimiento de embarques al año.</li> <li>Controles: Aprobación de facturas de proveedores, DOs no facturados, Clientes asignados por ejecutivo, Carpetas Virtuales de DOs, DOs estimados / no estimados, Seguimiento de embarques marítimos. Gestión comercial del departamento. Control de los SNC creados por el departamento.</li> </ul>					
Proveedores		Indicador BASC – ISO		Clientes			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente Externo</li> <li>Proceso Comercial</li> <li>Agencia de Aduana</li> <li>Oficina Schenker en el exterior</li> <li>Transportadores terrestres, aéreos, marítimos.</li> <li>Depósito de aduana y zona franca</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de Compras</li> <li>Proceso Almacenamiento y Distribución</li> <li>Proceso Gerencial</li> <li>Sistemas</li> <li>Selección y Administración de Personal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li> <u>Total embarques manejados a Satisfacción</u>            Total Embarques abiertos en el mes         </li> <li> <u>No. Embarques manejados en el mes</u>            Total Embarques mes año anterior         </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente Externo</li> <li>Clientes internos: Gerencia, Proceso Contable, Dirección Operativa, Dirección Comercial.</li> <li>Agentes en el exterior</li> </ul>	

<b>Requisitos</b>		<b>Procesos de Apoyo</b>	<b>Registros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NTC ISO 9001:2008</b> 7.1, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.5.2, 8.5.3</li> <li>• <b>BASC V04 2012:</b> 4.3.1., 4.3.3., 4.4.1., 4.4.2., 4.4.6 Estándar 2 y 5</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Sistemas</li> <li>• Proceso de Sistemas de Gestión</li> <li>• Proceso de Selección y Administración de Personal</li> <li>• Proceso Comercial</li> <li>• Proceso de Compras (Pricing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantillas Importaciones</li> <li>• Registro Control de Cambios</li> <li>• Indicadores de gestión.</li> </ul>
<b>Documentos</b>		<b>Recursos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• P-002 Procedimiento de Importaciones</li> <li>• P-001 Procedimiento comercial</li> <li>• 72_POS Gestión de Riesgos</li> <li>• Manual Integrado Sistemas de gestión</li> </ul> <p><b>Externos:</b> Decreto 2685 de 1999, Decreto 2101 de 2008, Resolución 4240 de 2000, Resolución 7941 de 2008, Decreto 111 de 2010 y Modificaciones Pertinentes.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de datos de clientes dejados de Facturar.</li> <li>• Infraestructura física: Computadores, telefonía nacional e internacional, celulares.</li> <li>• Infraestructura tecnológica SISC</li> <li>• Personal Entrenado</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b> Yeimmy Ospina	<b>Cargo:</b> Delegada Sistemas de Gestión	<b>Revisado Por:</b> Fernanda Pérez	<b>Cargo:</b> Directora Importaciones
<b>Aprobado y Autorizado por:</b>  Jeaneth Weiler Representante de la Dirección			<b>Fecha de aprobación:</b>  2 Mayo 2014

	CARACTERIZACIÓN		CÓDIGO C-004
	PROCESO ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN		REVISIÓN 13
<b>Involucrados</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Alcance</b>	
Subgerente, Director de Logística, Supervisor, Auxiliares de Bodega, Proceso Importaciones, Proceso Exportaciones, Proceso comercial.	Recibir, inventariar, custodiar, alistar y despachar la mercancía de nuestros clientes, llevando los controles internos establecidos los cuales minimizan el riesgo de daño o contaminación de la mercancía; garantizando así la satisfacción de los clientes.	<b>Desde el momento de la recepción de la carga en la bodega, hasta la entrega de la misma en el lugar convenido con el cliente.</b>	
<b>Entradas</b>	<b>Actividades de Seguimiento y Control</b>	<b>Salidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercancía</li> <li>• Documentos de la mercancía</li> <li>• Formato Entrada /salida de mercancía</li> <li>• Solicitudes de Pedidos</li> <li>• Políticas Gerenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Gestión</li> <li>• Inventarios de mercancías</li> <li>• Control Ingreso de Visitantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos Almacenamiento y Distribución</li> <li>• Mercancía</li> <li>• Solicitud de Transporte y carta porte/ Acompañamiento/ Seguro</li> <li>• Solicitudes de mantenimiento</li> <li>• Solicitudes de entrenamiento</li> <li>• Informes de Gestión</li> </ul>	
	<b>Características a Controlar</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de mercancía completa y a tiempo</li> <li>• Inventario físico acorde con el virtual.</li> <li>• Integridad de la carga y las instalaciones.</li> <li>• Seguridad y Orden en las instalaciones</li> <li>• Ingreso del Personal a la Bodega</li> </ul>		
<b>Proveedores</b>	<b>Indicador BASC – ISO</b>	<b>Clientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente Externo</li> <li>• Transportadores</li> <li>• Procesos Operativos</li> <li>• Proceso Comercial</li> <li>• Sistemas</li> <li>• Selección y Administración de Personal</li> </ul>	<b>SEGURIDAD</b> <u>Cumplimiento de los controles de Almacenamiento</u> Meta de cumplimiento  <b>CALIDAD</b> <u>No. Referencias cuyo físico es igual al sistema</u> Total de referencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente Externo</li> <li>• Procesos Operativos</li> <li>• Proceso Gerencial.</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	<b>Procesos de Apoyo</b>	<b>Registros</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NTC ISO 9001:2008:</b> 6.4, 7.1, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3., 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.5.2, 8.5.3</li> <li>• <b>BASC V04 2012:</b> 4.3.1., 4.4.1, 4.4.6, 4.4.7, 4.6.2. Estándar 3, 5 y 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos Operativos</li> <li>• Proceso Comercial</li> <li>• Proceso de Sistemas</li> <li>• Proceso de Sistemas de Gestión</li> <li>• Proceso de Selección y Administración de Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada y salida de mercancía</li> <li>• Solicitud de seguro.</li> <li>• Solicitud de Transporte y carta porte</li> <li>• Control Acceso al Almacén</li> <li>• Inventario</li> <li>• Servicio no Conforme</li> <li>• Indicadores de gestión.</li> </ul>	
<b>Documentos</b>	<b>Recursos</b>		

### **3.5 EL PUESTO DE TRABAJO GERENCIAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A.**

#### **3.5.1 Análisis de Componentes, Diagnostico y Manual de Valoración**

#### **3.5.2 El perfil del cargo**

**CARGO:** GERENTE/DIRECTORES

**EDUCACIÓN BÁSICA:** Formación Universitaria de acuerdo al cargo a ocupar

**EXPERIENCIA REQUERIDA:** Mínimo 2 años como Jefe de Departamento y/o ascenso por méritos.

**FORMACIÓN/CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Conocimiento en inglés, Agencias de carga, transitorios y embarcadores internacionales, transporte internacional, comercio internacional, negociaciones y marketing internacional, logística integrada y distribución. Reglamentaciones legales y Aduaneras.

**HABILIDADES:** Metódico, Organizado, manejo comercial y operativo, capacidad de trabajo bajo presión. Conocimiento de personal crítico y de los requisitos de su proceso respecto a la calidad y seguridad de la empresa. Manejo de personal, habilidad para detectar actividades malintencionadas de terceros.

### **3.6 ELIGIENDO EL MÁS APROPIADO: ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. -SUCURSAL MEDELLÍN**

**CUANDO SE ESTE BUSCANDO UN CANDIDATO**

**PASO 1:** Realizar La Convocatoria.

Responsable: Jefe de Proceso

- Se realiza la convocatoria, la cual puede ser de carácter interno y/o externo.
- Si la convocatoria es de carácter externo se publica en Internet el perfil requerido, lo puede hacer el director de oficina o el líder del proceso a nivel nacional.
- Si es de carácter interno se realiza convocatoria vía mail y se publica en cartelera.

**PASO 2:** Realizar Entrevistas y Pruebas

Responsable: Jefe de Proceso o Director de Oficina y Sistemas de Gestión

- El jefe de proceso realiza una preselección y cita a entrevistas y/o pruebas
- Si el jefe de proceso o director de oficina lo considera necesario, se elaboran pruebas con contenido de conocimiento técnico y de habilidades.
- El contenido de las pruebas debe ser definido por el jefe de proceso o director de oficina
- La solicitud de elaboración del formato de pruebas, debe ser hecha desde el momento que se realiza la convocatoria.
- La calificación de las pruebas las puede hacer sistemas de gestión; siempre y cuando el jefe de proceso o director de oficina entregue las respuestas correctas de las mismas.
- Los candidatos más opcionados deben ser entrevistados también por el director nacional del proceso que corresponda

**PASO 3:** Se selecciona el nuevo empleado

Responsable: Director de Oficina y Director Nacional del proceso que corresponda

**2. CUANDO SE HA SELECCIONADO EL CANDIDATO**

**PASO 1:** Informar a los candidatos sobre los resultados

Responsable: Director de Oficina

- A los candidatos no seleccionados se le informa vía telefónica o vía mail sobre los resultados del proceso.
- En caso de que algunos candidatos puedan ser tenidos en cuenta para futuros procesos; la hoja de vida y resultado de las pruebas deben ser archivados por el director de oficina; caso contrario se desechan los documentos.

**PASO 2:** Informar al candidato seleccionado

Responsable: Director de Oficina

- Citar al nuevo empleado para que recoja la lista de documentos requeridos para el ingreso, la orden de exámenes médicos y la carpeta de inducción

\*\*\* Tenga en cuenta que la fecha de ingreso del nuevo empleado debe ser de mínimo tres días hábiles después de la selección y notificación interna; ya que se debe solicitar estudio de seguridad.

**PASO 3:** Oficializar internamente el ingreso de un nuevo personal, previo a que ocurra

Responsable: Director de Oficina

- Informar al Jefe administrativo y contable sobre la fecha de ingreso, cargo y las condiciones salariales convenidas.
- Informar a Sistemas cargo y fecha de ingreso. Para conocer la disponibilidad de equipo, ubicación, creación de sesión y usuario en SISC. Para la creación de usuario, se debe informar nombre completo y numero de cedula.
- Informar a Sistemas de Gestión cargo fecha de ingreso, para instalar las plantillas que corresponda, solicitar carpeta de inducción y para realizar la solicitud de estudio de seguridad

**PASO 4:** Entrega de Solicitud de Documentos y Carpeta de Inducción

Responsable: Director de Oficina

- Previo a que el nuevo empleado se acerque a nuestras oficinas a recoger el “listado de documentos”, el director de sucursal debe haber informado a sistemas de gestión, con la suficiente antelación, para que la carpeta de inducción esté lista para la entrega.
- Entregar carpeta de inducción verificando los documentos entregados.
- El día que la persona se acerca a la oficina; el director de oficina, entrega el listado de solicitud de documentos, órdenes para exámenes médicos y carpeta de inducción.
- Verificar que en la hoja de vida se reflejen los datos de contacto suficientes; para verificar referencias (2 laborales y 2 personales no familiares).

**PASO 5:** Configuración de Equipo, Usuario y Acceso a SISC

Responsable: Departamento de Sistemas

- Previo al día de ingreso el departamento de sistemas debe asegurar que el nuevo empleado tenga el equipo adecuado y con los accesos que requiera.

\*\*\* Cuando no hay equipo disponible para un nuevo cargo es indispensable que el área de sistemas sea notificada con suficiente antelación, para que se gestione el envío de un nuevo equipo.

**PASO 6:** Solicitud de Estudio de Seguridad, Verificación de Referencias, Afiliación ARP

Responsable: Director de Sucursal, Sistemas de Gestión, Jefe Administrativa y Contable

- Sistemas de Gestión solicitara estudio de seguridad al proveedor autorizado, notificando fecha de ingreso y aclarando que se debe realizar previo a esa fecha.
- Cada sucursal realizara la “verificación de referencias” y entregara el formato diligenciado y firmado para que sea archivado en la hoja de vida

\*\*\* El nuevo empleado puede ingresar el mismo día que entrega documentos; siempre y cuando lo haga a primera hora del día; caso contrario se le recibirán documentos pero ingresara el día siguiente hábil. Puede ingresar siempre y cuando se haya realizado el estudio de seguridad.

## **2. EN EL DÍA DE INGRESO**

### **PASO 1:** Registro a la ARP

Responsable: Jefe Administrativa Contable

- Previo a que la persona inicie labores, es decir a primera hora del día, se debe realizar la inscripción en la ARP.
- Los Directores de sucursales son notificados para que no coloquen en labores de alto riesgo al nuevo empleado; ya que el cubrimiento de la ARP inicia 24 horas después de su inscripción

### **PASO 2:** Revisión de documentos y diligenciar formatos de seguridad social

Responsable: Director de Oficina y Área Contable de Cada Sucursal

- Antes de que la persona inicie labores el director de sucursal debe verificar la totalidad de la documentación y el área contable de cada sucursal realizara la firma de los registros respectivos de seguridad social y el formato de “Actualización de Datos”

**PASO 3:** Bienvenida e Inducción

Responsable: Director de Oficina

- Se hará una presentación de la empresa, de las normas que se deben acatar (incluidas manejo de información y uso correcto de los equipos) y de las funciones específicas del cargo que debe desempeñar

**PASO 4:** Entrega Implementos / Útiles de Trabajo

Responsable: Director de Oficina

- Se entrega la dotación de uniforme cuando corresponde, y los demás útiles de trabajo. Con las cartas correspondientes y dejando registro en el inventario de puesto de trabajo.
- Se entrega el acta del equipo y se devuelve firmada a Bogotá

**PASO 5:** Devolución de documentos a Bogotá

Responsable: Director de Oficina

- Los formatos originales de actualización de datos, las afiliaciones, entrega de la carpeta de inducción, la evaluación del nuevo aspirante sobre la carpeta de inducción y el acta de entrega del equipo deben ser devueltos al jefe administrativo y contable.

**CAPITULO IV. VALORACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO**  
**“ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE**  
**GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – SUCURSAL**  
**MEDELLÍN**

**4.1 RECLUTAMIENTO**

Es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto, la empresa debe enunciar la disponibilidad de puesto en el mercado y a traer candidatos cualificados que soliciten el puesto. La empresa puede buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o hacer ambas cosas.

**4.2 SELECCIÓN**

Es el proceso por el que se toma la decisión de “Contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características.

**4.3 EXIGENCIAS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

Es fundamental que la Junta Directiva y, posiblemente los directivos de línea participen en el proceso de contratación, los directivos de línea se relacionarán con el nuevo contratado y serán sus colegas conociendo en profundidad lo que hay que hacer.

Las potenciales consecuencias negativas de una mala selección de contratación son igualmente ilustrativas. Las malas decisiones probablemente terminarán creando problemas desde el primer día. Los directivos no cualificados o no

motivados, requerirán probablemente una dirección y supervisión más estrechas. Pueden necesitar más información sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento que necesita la compañía SUNRISE CARGO S.A.-Sucursal Medellín. También pueden dar a los clientes información imprecisa o una razón para que se vayan a la competencia.

Por lo tanto es importante seleccionar al mejor talento posible, el proceso de contratación se enfrenta a diversas exigencias, las más importantes son las siguientes:

- Determinar las características más importantes que diferencian a los Gerentes en cuanto a rendimiento.
- Medir dichas características
- Evaluar los niveles de motivación de los candidatos
- Decidir quién tiene que tomar la decisión de selección.

#### **4.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.**

Existen numerosas fuentes de reclutamiento disponibles, las más importantes son:

- Los empleados actuales: Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.
- Referencias de los Actuales Empleados: Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, dadas por los empleados actuales, tienden a quedarse más tiempo en la organización, muestran una

mayor lealtad y satisfacción en el trabajo que los empleados contratados por otros medios. Sin embargo, los empleados actuales tienden a dar referencias de personas con características demográficas similares a la que ellos tienen. Lo que puede crear problemas relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.

- Empleados Anteriores: Una empresa puede decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o temporada de impuestos). El empresario ya tiene experiencia con estas personas.
- Anuncios Impresos: Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- Anuncios En Internet y en Páginas Web Especializadas: Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios no son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, puedan dar mejor resultado que los anuncios de periódicos. Además, el alcance de internet ha crecido drásticamente, por lo que las empresas pueden conectar con personas de todo el mundo que buscan trabajo.

#### **4.5 VALORACIÓN, POR UN GRUPO DE EXPERTOS, DE LAS “ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN GERENTE GENERAL PARA LA COMPAÑÍA SUNRISE CARGO S.A. – SUCURSAL MEDELLÍN**

Valoración realizada por el Gerente General de la compañía Sunrise Cargo S.A. el señor Rene Imboden:

## “Tareas de un Director de sucursales

Estar actualizado en las herramientas que proporciona la empresa, transmitir estos conocimientos a los empleados a su cargo y controlar que los estén aplicando bien.

Estar actualizado sobre los últimos cambios que influyen en el trabajo de un Agente de Carga, transmitir estos conocimientos a los empleados a su cargo y controlar que lo entendieron.

Si son informaciones que pueden interesar a los clientes, transmitir esta información en forma concisa y practica a los clientes del segmento.

Hacer un control aleatorio de las comunicaciones de los empleados a su cargo.  
Hacer por lo menos 20 visitas personales mensuales a clientes o clientes objetivos propios.

Acompañar a los ejecutivos en visitas a clientes, si se considera importante.  
Asumir la responsabilidad personal ante un problema causado por un empleado, o por un miembro involucrado en la cadena de logística de transporte.

Es responsable de las pérdidas ocasionadas por malos manejos de embarques, por falta y fallas en la facturación, fallas de control en las operaciones que originen multas o sanciones.

Cumplir y exigir el cumplimiento de los delineamientos administrativos (vacaciones, permisos, instalaciones físicas, equipos de oficina, presentación de los empleados, comunicación respetuosa de los empleados, horarios de trabajo, festejar los cumpleaños de sus empleados con los recursos aprobados), financieros (cartera, documentación Clientes, partidas en disputa, facturación) y

comerciales (conocimiento del portafolio de servicios, atención al Cliente, presentación personal, cumplimiento de metas comerciales) de la empresa.

Ser puntual y exigir puntualidad en los compromisos asumido dentro y fuera de la empresa.

Cumplir con los informes requeridos establecidos en el Control Gerencial de Actividades”

## **CONCLUSIONES**

Con la presente Monografía podemos concluir que el éxito laboral de una persona dentro del perfil de una compañía, depende en gran parte de un proceso de selección asertivo por parte del departamento encargado. Es decir, si se siguen con atención las recomendaciones y existe un proceso de gestión para la selección del talento humano, se podrán identificar las competencias requeridas para el cargo Gerencial así como las personas adecuadas que van a permitir el desarrollo de las estrategias y el cumplimiento de los resultados trazados para la Compañía Sunrise Cargo S.A. Sucursal Medellín.

Es importante resaltar que debe existir un equilibrio dentro de las habilidades técnicas solicitadas en el perfil y los valores de cada persona que le permitirán adaptarse a los valores corporativos de la compañía dentro de los que se destacan un liderazgo limpio, sentido de pertenencia, comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBIZU GALLASTEGI, Eneka y LANDETA RODRÍGUEZ, Jon. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.....Teoría y Práctica... Teoría y Práctica. Ediciones Pirámide 2001

GOMEZ MEJIA, Luis R. ; BALKIN, David B. & CARDY, Robert L.. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Edic Pearson Educación S.A., 2001.

JIMÉNEZ, Alfonso; ARCE, Enrique; MARCOS, Susan, & SÁNCHEZ, Yolanda. La Gestión Adecuada de personas, Ediciones Díaz de Santos, 2005

LÓPEZ RODRÍGUEZ, Luis Guillermo. El comportamiento humano en el ámbito de la vida Organizacional. Editores E impresores LTDA. Año 2001

## ANEXOS

Partner of the DB Schenker Network



Bogotá, 1 de Agosto de 2014

Señorita  
**JULIETH ANDREA CASTAÑO FARFAN**  
Medellín

**Ref: REASIGNACIÓN CARGO**

Por medio de la presente me permito informarle que teniendo en cuenta sus competencias a partir de la fecha es promovida al cargo DIRECTORA SUCURSAL MEDELLIN (E)

Es para Sunrise Cargo S.A. - Schenker muy satisfactorio seguir contando con su valioso aporte y dedicación, los cuales contribuirán al desarrollo y cumplimiento de nuestros objetivos.

Cordialmente,

**SUNRISE CARGO S.A. SCHENKER**

**RENE IMBODEN**  
Gerente General

**BOGOTÁ**

Calle 86A No. 82-54 Interior 8  
Parque Industrial San Cayetano  
E-mail: [schenker@sunrisecargo.com](mailto:schenker@sunrisecargo.com)  
PBX: +57(1) 442 4232  
FAX: +57(1) 418 2988

**PEREIRA**

Calle 19 No. 5-55 Oficina 1002  
Edificio Diario del Día  
E-mail: [schenkerpereira@sunrisecargo.com](mailto:schenkerpereira@sunrisecargo.com)  
PBX: +57(6) 340 0801  
FAX: +57(6) 335 3334

**CALI**

Calle 23 Norte No. 80N-57 Of. 1102  
Centro profesional Km Avenida  
E-mail: [schenkerca@sunrisecargo.com](mailto:schenkerca@sunrisecargo.com)  
PBX: +57(2) 185 2029  
FAX: +57(2) 675270

**MEDELLIN**

Carrera 43 No. 29-95  
Sector San Diego  
E-mail: [schenkermedellin@sunrisecargo.com](mailto:schenkermedellin@sunrisecargo.com)  
PBX: +57(4) 604 2254  
FAX: +57(4) 232 2595

**BARRANQUILLA**

Carrera 54 No. 74-134 Of. 206A  
Edificio Centro Bancario  
E-mail: [schenkerbarra@sunrisecargo.com](mailto:schenkerbarra@sunrisecargo.com)  
PBX: +57(5) 385 1524

**BUENAVENTURA**

Calle 2 No. 2A-58 Oficina 200  
Edificio Neptune  
E-mail: [schenkerbuena@sunrisecargo.com](mailto:schenkerbuena@sunrisecargo.com)  
PBX: +57(2) 287 8149  
FAX: +57(2) 241 3633

**CARTAGENA**

Diagonal 718 No. 47A-71  
Callejón Zula  
E-mail: [schenkercart@sunrisecargo.com](mailto:schenkercart@sunrisecargo.com)  
PBX: +57(3) 413 6779

[www.sunrisecargo.com](http://www.sunrisecargo.com)