

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

**TÍTULO:
DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN
EN LA EMPRESA TOMMY HILFIGER DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

**AUTORA:
GALLEGOS RAMÍREZ SARA INÉS**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTORA:
MSC. LUNA PUENTE LAURA CECILIA**

**Guayaquil, Ecuador
2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Sara Inés Gallegos Ramírez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional.

TUTORA

Msc. Laura Luna Puente

REVISOR(ES)

(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Msc. Alexandra Galarza

Guayaquil, a los 23 del mes de Febrero del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Sara Inés Gallegos Ramírez

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Definición e implementación de un plan de sucesión en la empresa TOMMY HILFIGER de la ciudad de Guayaquil previa a la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 23 del mes de Febrero del año 2015

LA AUTORA

Sara Inés Gallegos Ramírez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Sara Inés Gallegos Ramírez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Definición e implementación de un Plan de Sucesión en la Empresa TOMMY HILFIGER de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 del mes de Febrero del año 2015

LA AUTORA:

Sara Inés Gallegos Ramírez

AGRADECIMIENTO

En el transcurso de mi corta experiencia me he encontrado con personas que con un solo gesto o una palabra han dejado huellas y aprendizajes en mi vida, y otras que aunque no han sido las mejores me dejaron lecciones, considero que siempre debemos quedarnos con los que nos hace bien y nos llena, muy aparte de tener en cuenta que es una frase común, donde pulula en el discurso de muchos, pero es practicado por algunos, a cada uno de ustedes, gracias, por hacerme guerrera, constante, luchadora y estar aquí hoy.

Pero también tengo muy presente que en cada logro, alegría y penas existen personas que no puedo dejarlas pasar por alto y esas son: Dios, mi hija (JULIETH), mi familia (mamá, hermana (o), papá, tío), y mi otro pilar mi esposo (ERNESTO). A mis amigos motivacionales de toda situación: SHARAY, GINA, SANDY, GUSTAVO, ADRIAN Y a todos los que siempre están y a mis profesores que no olvidaré desde mi infancia hasta hoy, junto a mi tutora que ha sido mi guía para esta etapa gracias Msc. Laura Luna Puente.

Esta es mi realidad, por cada elección mía dada, hay reacciones recompensadas y otras no, ahora he llegado a una de mis metas, todo cuesta, es una lucha constante, pero la satisfacción, el sano orgullo de saber que lo logré, me genera una profunda gratitud a todos los que pasaron por mi camino. Volveré a emprender otro viaje y nuevas aventuras vendrán, hasta que un día ya mi motor deje de funcionar, y ahí recordaré con mayor razón todo lo que escribo hoy a todos ustedes.

Gracias por aportar un granito de arena.

Sara Inés Gallegos Ramírez

DEDICATORIA

A mis pilares fundamentales:

A Dios

Por la fe que me ha hecho creer que todo en la vida es posible

A mi familia

Por inculcarme principios, darme las enseñanzas, cultivar mi temple, que ha sido el soporte necesario para que pueda culminar mi carrera y poder emprender otras.

A mi esposo

Por su entrega y comprensión diaria

A mi hija

Por ser la Inspiración de mi vida.

A todos ustedes Gracias

Los Amo.

SARA INES GALLEGOS RAMIREZ

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Msc. LAURA LUNA PUENTE
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRA Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CALIFICACIÓN

**Msc. Laura Luna Puente
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

Contenido

Portada

Certificación

Declaración de responsabilidad

Autorización

Agradecimiento

Dedicatoria

Tribunal de Sustentación

Calificación

Índice general

Preámbulo

Resumen abstracto.....Xiii

Palabras claves.....Xiv

Introducción.....1

Justificación.....3

Contexto de la sistematización.....4

Objeto.....5

Objetivos del proceso de la sistematización.....6

Objetivo general.....6

Objetivos específicos.....6

Eje de la sistematización.....6

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1. Subsistema de Talento Humano: Desarrollo Organizacional.....11

1.1 Definición.....11

1.2 Importancia.....12

1.3 Desarrollo del talento humano: beneficio para la empresa y sus colaboradores.....13

2.	Desarrollo del talento humano.....	14
2.1	Definición.....	14
2.2	Importancia.....	17
3.	Programas para el Desarrollo de Talento Humano.....	19
3.1	Definición.....	19
3.2	Clasificación.....	20
3.2.1	Programas de Desarrollo.....	22
3.2.1.1	Planes de carrera.....	22
3.2.1.2	Plan de jóvenes profesionales.....	23
3.2.1.3	Personas claves.....	23
3.2.1.4	Sucesión y promociones.....	24
3.2.1.5	Carrera gerencial y especialista.....	24
3.2.1.6	Diagrama de reemplazo.....	25
3.2.1.7	Planes de sucesión.....	26
3.2.2	Entrenamiento.....	26
3.2.2.1	Jefe entrenador.....	26
3.2.2.2	Mentoring.....	27
3.2.2.3	Entrenamiento experto.....	28
4	Plan de Sucesión.....	29
4.1.	¿Qué es?.....	29
4.2.	En qué consisten y para qué sirven.....	30
4.3.	¿Qué herramientas utiliza?: Descripción.....	32
4.3.1.	Puestos claves.....	32
4.3.2.	Pruebas psicológicas.....	32
4.3.3.	Evaluación de Desempeño.....	33
4.3.4.	Competencias: Organizacionales y Técnicas.....	34
4.3.5.	Capacitación.....	36
4.4.	Ventajas y desventajas.....	38

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2 Metodología de la investigación del desarrollo de la experiencia.....	39
2.1. Población.....	40
2.2 Instrumentos.....	40
2.2.1 Estudio de Gabinete: recolección de fuentes internas y externas.....	40
2.2.2 Entrevistas Grupales con dinámica.....	41
2.2.3 Medición.....	42
2.3 Recursos.....	43
2.3.1 Humanos.....	43
2.3.2 Físicos.....	43
2.3.3 Técnicos.....	44
2.3.4 Financieros.....	44
2.4 Momentos del proceso metodológico en la sistematización.....	44
2.4.1 Diagrama de Gantt.....	45
2.5 Análisis e interpretación de resultados.....	54
2.5.1 Cuadro informativo con la obtención de los resultados de las pruebas psicológicas, y evaluación de desempeño.....	55
2.5.2 Cuadro de análisis teórico del personal con mayor puntuación en las evaluaciones y pruebas psicológicas tomadas desde tres puntos de vista: Primero: punto de vista de los administradores según el desempeño de sus colaboradores.....	58
Segundo: punto de vista desde la administración de la pruebas psicológicas según su personalidad y puntuación.....	76
Tercero: coincidencia de resultados según las ambas partes evaluadas al colaborador (Pruebas psicológicas y desempeño).....	88
2.5.3 Cuadro de comparaciones de las competencias organizacionales y técnicas de los colaboradores seleccionados en el análisis.....	97
2.5.4 Tabla de Identificación de los potenciales sucesores (Colaboradores)...	98

2.5.5 Cuadro informativo de los sucesores con sus resultados obtenidos Vs puntuación Real.....	99
--	----

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 Proceso de implementación de un Plan de sucesión en Tommy Hilfiger...	102
3.2 Perfil de Competencias Organizacionales de cada cargo clave con su puntuación ideal.....	113
3.3 Perfil de competencias y conocimientos técnicos de cada cargo clave con su puntuación ideal.....	117
3.4 Clausulas o políticas para los sucesores.....	122
3.5 Diseño de un plan de formación para cada potencial sucesor en los cargos claves.....	134

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	137
Recomendaciones.....	138
Bibliografía.....	139
Trabajos citados.....	141
Anexos.....	143

RESUMEN (ABSTRACT)

Actualmente el departamento de Talento Humano del Grupo Ramos Bonnard, tiene un año establecido, donde poco a poco se ha ido implementando los debidos subsistemas de recursos humanos y hoy en día se pretende lograr un proceso o un plan de desarrollo para el personal interno, puesto que las renunciadas inesperadas de los colaboradores en los cargos operativos (tiendas comerciales), es causada por: la imposibilidad de ascensos dentro de un determinado tiempo en su trabajo, exiguo reconocimiento en sus labores, lo que consecuentemente causa desmotivación en su accionar, sumado que no cuentan con un proceso de selección interna.

Todo esto da como efecto tener la necesidad de implementar un plan de sucesión, donde por medio de mis prácticas pre-profesionales, y conocimientos previos obtenidos en el transcurso de mi formación académica, se procederá a ejecutar un plan de sucesión en Tommy Hilfiger, para reducir las renunciadas inesperadas del personal operativo y administrativos de las tiendas comerciales y de esta manera dar oportunidades de sucesión al personal interno, el cual por el momento solo será desarrollado e implementado en la ciudad de Guayaquil y en las compañías de Bucjen, Dammtor, Yasliny, Paizat.

PALABRAS CLAVES:

- **DESARROLLO HUMANO:** El desarrollo humano es un proceso que aumenta las opciones y la libertad de las personas, permitiéndoles alcanzar un mayor nivel de potencial de habilidades y de bienestar (Sedano, 2013).
- **TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vacacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Talento, 2008)
- **COMPETENCIA:** Son valoradas como un atributo o etiqueta para una colección de conocimientos, habilidades y actitudes, tareas y resultados; es un híbrido que generalmente utiliza términos como liderazgo, solución de problemas y toma de decisiones. Así mismo son definidas como la capacidad de actuar en cargos profesionales o en trabajos conforme al nivel requerido en el empleo, o para ejercer una profesión (Soler, 2004).
- **PUESTO CLAVE:** Es aquel que resulta de vital importancia para el negocio y/o para la gestión de un área, para los cuales es imprescindible retener al ocupante del puesto y/o contar con un cuadro de reemplazo. (Tendencia Salarial, 2009).
- **SUCESIÓN:** Viene del latín *successio*, es la acción y efecto de suceder (proceder, provenir, entrar en el lugar de alguien). La sucesión por lo tanto, es la continuación de alguien o algo en el lugar de otra persona o cosa. (Copyright, 2008 - 2014).

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo aportar a los procesos de desarrollo organizacional y personal de los cargos operativos y administrativos de las tiendas comerciales de Tommy Hilfiger, brindándoles una posibilidad de retribuir a los colaboradores competentes por medios de sus habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes, teniendo como prioridad la intensidad de experiencia, experticia y el talento desarrollado o potencializado en nuestros colaboradores existentes.

Hoy en día las personas buscamos en una organización, estabilidad laboral, buena remuneración y una gran oportunidad de desarrollo profesional, puesto que las demandas en el mercado laboral, cada vez son más estrictas, la experiencia y la educación son determinantes.

Ante ello, amerita que en la empresa comercial Tommy Hilfiger exista un plan de sucesión para su personal y una selección interna por medio de dos variables, “capacidades y habilidades”, siendo estas adquiridas por experiencia o no en el tiempo de permanencia en la empresa, pero resaltando que es más importante su potencial que sus años.

Es por eso que por dichas razones acotadas anteriormente, estructuraré y ejecutaré un plan de sucesión para promover **desarrollo profesional a los colaboradores potenciales en las tiendas Tommy Hilfiger de la ciudad de Guayaquil.**

Como todo trabajo de titulación tiene contenidos teóricos y estratégicos reales que nos permitirá realizarlo dentro de un determinado tiempo, y ejecutar las prácticas necesarias para que pueda ser desarrollado e implementado como un plan de desarrollo organizacional.

Con esta investigación las organizaciones, industrias, y compañías tanto públicas como privadas podrán tomar este proyecto como una guía de implementación o adaptación en sus respectivas empresas, tomando como referencias las medidas o modalidades que usted crea conveniente proseguirlas.

Para este proyecto contamos con recursos necesarios, de fácil acceso como redes de comunicación virtual, fuentes bibliográficas, páginas web, metodologías que se usan en un proceso de implementación para un plan de sucesión y los conocimientos previos adquiridos a lo largo de nuestra formación académica.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es relevante porque su finalidad es desarrollar el capital humano de una empresa, por medio del crecimiento interno laboral, logrando brindar desarrollo, permanencia y sobre todo recompensar su calidad de trabajo, esfuerzo, y dedicación a la empresa, donde se promoverá un desarrollo interno, según su desempeño y capacidades para otro cargo.

En el departamento de talento humano de la empresa del grupo Ramos Bonnard no existía un subsistema de desarrollo para que el personal sea recompensado por medio de ascensos y crecimiento que genere a su vez un beneficio hacia sus colaboradores por su desempeño, donde también se les brinde indirectamente estabilidad en la empresa para reducir la alta rotación, costos de liquidación y tiempo de contratación, que a su vez provoca correr el riesgo de tener fuga de talento en la organización.

Entonces por dichas acotaciones mencionadas anteriormente, puedo decir que nuestro objetivo es promover desarrollo profesional a los colaboradores potenciales en las tiendas Tommy Hilfiger de la ciudad de Guayaquil a través de la implementación de un plan de sucesión, lo que significa que nos insertamos así, en el marco social del buen vivir, concepto que ha de primar el trabajo social y empresarial, así como en las líneas de acción de nuestra carrera.

CONTEXTO DE LA SITEMATIZACIÓN

Tommy Hilfiger es una de las principales marcas en el mundo, que debutó en 1985 y que hoy en día se ha convertido en una empresa minorista en la industria de la moda.

Por dichas razones actualmente T.H se ha convertido en una marca universal con un fuerte reconocimiento, además con una red de distribución en más de noventa países y con más de 1.000 tiendas propias a los largo de toda América del Norte, Europa, Centroamérica, Sudamérica y el Pacífico Asiático.

La empresa Thommy Hilfiger en Ecuador está conformada por un grupo llamado Ramos Bonnard, que comprende de dos actividades comerciales como son: Tommy Hilfiger (tienda de ropa) y la Relojería Watch World, que a su vez este grupo está conformado por siete compañías que son: En Quito: Basquiat (San Luis, Escala y Equicentro), en Guayaquil: Bucjen (Mal del Sol), Dammtor (Riocentro Entre Ríos y Riocentro los Ceibos) y dentro de esta compañía está incluida la ciudad de Manta (Paseo Shopping), en Yaslin (City Mall), Paizat (San Marino), Diagneto (Bodega general) y Nexcol (relojería: San Marino y Los Riocentros).

Tommy Hilfiger por ser una marca mundial con gran acogida en el país y con un crecimiento organizacional inesperado en estos 23 años, hizo que surja la necesidad de implementar el subsistema de desarrollo en el departamento de Talento Humano, donde por medio de técnicas como: evaluaciones por competencias, conocimientos y habilidades de nuestros colaboradores, nos permita implementar un Plan de Sucesión, promoviendo el crecimiento laboral interno de nuestros potenciales ocultos y así dar oportunidades de desarrollo en la organización a los sucesores.

OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Promover desarrollo profesional a los colaboradores potenciales de las tiendas Tommy Hilfiger de la ciudad de Guayaquil, a través de la implementación de un Plan de Sucesión, que posibilite satisfacer aspiraciones profesionales, laborales, naturales y humanas.

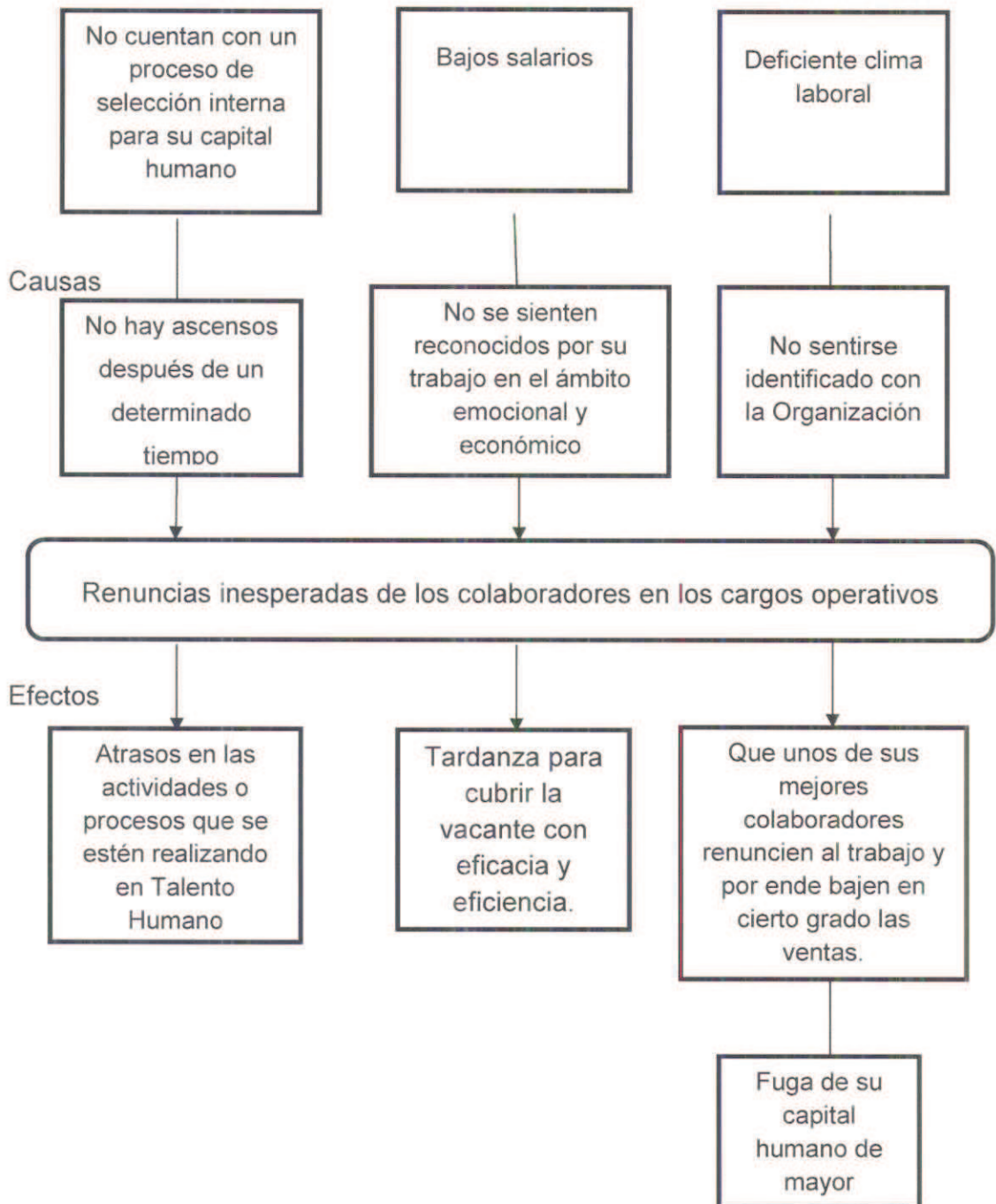
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Identificar las aspiraciones laborales del colaborador en relación a sus metas personales y profesionales.
- b) Diseñar e implementar un Plan de Sucesión.
- c) Elaborar un Plan de Formación para los sucesores.

EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN

El Grupo Ramos Bonnard tiene acontecimientos que genera un malestar en la organización y que a su vez se refleja en sus colaboradores, problemáticas que fueron detalladas por medio de entrevistas hacia el Gerente, y la Jefa de Recursos Humanos, donde luego de haber recolectado información verbal, realicé entrevistas a los colaboradores de las tiendas comerciales, donde también, indagué acontecimientos que generen molestias en el ámbito laboral,

del cual por medio de un árbol de problemas que adjuntaré a continuación, especificaré sus acontecimientos y la raíz problemática.

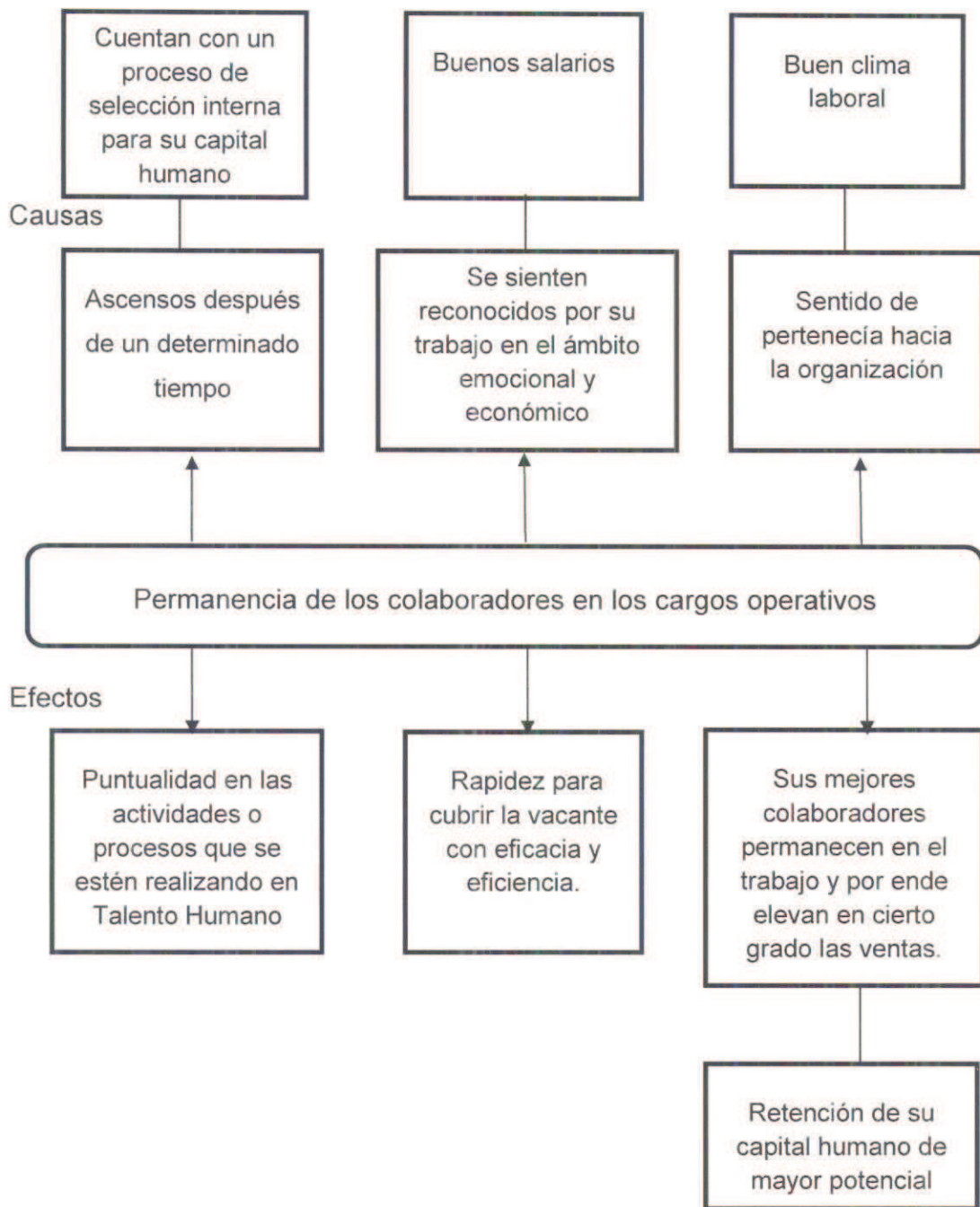


En este árbol de problema podemos ver la razón principal que genera malestar en la organización, que son las renunciaciones inesperadas de los colaboradores en los cargos operativos, que a su vez son causadas por: la imposibilidad de ascensos dentro de un determinado tiempo en su trabajo, no sentirse reconocido por su labor en el ámbito motivacional o económico, por las jornadas extensas, salarios bajos, y por qué no cuentan con un proceso de selección interna.

Entre los efectos tenemos: atrasos en las actividades o procesos que se estén realizando en el área de Talento Humano (capacitación, evaluación, etc.), tardanza para cubrir la vacante con eficiencia y eficacia, correr el riesgo que su mejor potencial en ventas renuncie al trabajo y por ende bajen en cierto grado las ventas, o que su mejor capital humano renuncie.

Después de haber determinado el árbol de problemas, se prosiguió a realizar un árbol de objetivos donde nos permita determinar la parte positiva de cada problemática planteada y a su vez poder finalizar una estrategia o un plan para la resolución de dichos acontecimientos que generan malestar a la organización y poder obtener en ciertos aspectos una resolución.

A continuación adjunto el árbol de objetivos que se ejecutó para este análisis.



Una vez detallado el árbol de objetivos, se estableció una estrategia que se relacione con el desarrollo interno de nuestros colaboradores de las tiendas comerciales, donde mi aporte consistió en determinar y realizar la implementación de un plan de sucesión para el personal de los locales y también se estableció parámetros, requisitos, cláusulas y evaluaciones que nos permita identificar con precisión nuestros posibles sucesores y entrenarlos de acuerdo a su cargo futuro.

Esta implementación consta de un análisis del personal, donde se estableció, perfiles de conocimientos y competencias de cada cargo clave, se determinó competencias organizacionales, se evaluó al personal por medio de pruebas psicológicas y de Desempeño, también los entrevistamos para conocer sus expectativas, además se realizó los respectivos cuadros de la obtención de resultados, cuadros donde se identifican a cada sucesor de los puestos claves, recalcando que no siempre se obtiene candidatos en todos los cargos, puesto que se ve los requerimientos específicos que demanda dicho puesto, y por último se ejecutó un plan de formación.

Además esta experiencia en el campo práctico facilita ejemplificar, enriquecer, diagnosticar y determinar una solución a una problemática, donde por medio de este proceso nos permite fortalecer los conocimientos previos teóricos de nuestra formación académica.

También nos ayuda a la estimulación de contribuir a las demandas que surgen en las organizaciones, con la finalidad de poder enriquecer nuestro campo profesional como es el Talento Humano y gestionarlo de tal manera que nos ayude a generar valor y experiencia en nuestro desarrollo profesional a futuro y mejorar las falencias que serán detectadas al transcurrir del tiempo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 DEFINICIÓN:

El desarrollo organizacional es un grupo de intervenciones, donde se tiene como prioridad un cambio empresarial u organizacional que involucra a las relaciones humanas en las empresas, no se lo puede definir en una frase, es decir, es un proceso con el cual se planifica cambios en beneficio de la organización como un todo donde involucra a su capital humano y a los directivos superiores, para poder obtener la efectividad, salud y desarrollo de la organización indistintamente de la actividad comercial a la que se dedique.

(Lippitt, 1969) caracteriza el desarrollo organizacional como “El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

El desarrollo organizacional más allá de un proceso planificado en cuanto a estructura, también es un cambio de comportamiento humano, lo cual, no solo promueve cambios integrales y sectoriales, es un progreso tanto individual como colectivo en cuanto a aprendizaje.

Para cumplir expectativas se requiere de iniciativa y para esto se necesita una transformación de la cultura organizacional, cambiar premisas culturales, y promover efectividad a través del mejoramiento del capital humano.

Es un instrumento por excelencia, que permite buscar logros de cambios con una mayor eficiencia organizacional, donde se podría decir que en la actualidad

las demandas empresariales conllevan a ser más competentes de lo que ya está implementado tanto en el ámbito nacional e internacional.

Entonces podemos acotar que el desarrollo organizacional tiene dos razones de ser: la primera es la estructura de su organización y la segunda su capital humano, por lo cual podríamos decir que existe una relación tan estrecha entre ambas partes, que tienen como objetivo buscar el desarrollo y el fortalecimiento de sus metas planteadas a corto y largo plazo, esperando ser beneficiadas y retribuidas por ambas partes.

Por lo tanto el desarrollo organizacional se concibe como una serie de concepciones relacionadas entre sí, donde se tiene objetivos planteados tanto la empresa como los colaboradores para buscar el desarrollo y realización de metas, enlazadas con el objetivo general de la organización.

1.2 IMPORTANCIA

Todo desarrollo por llamarlo así implica la parte humana, en este caso para optimizar el desarrollo organizacional, se debe concentrar en este componente de la empresa u organización.

La importancia del desarrollo organizacional, se podría decir que proviene del capital humano ya que depende de ellos el éxito o fracaso de una organización. Su mal manejo ocasionaría el no alcanzar el desarrollo y éxito empresarial en general, como: poder establecer bien una estructura (organigrama), un eficiente grupo de trabajo (equipos y liderazgo), relaciones humanas que permita sobrellevar los conflictos y solucionarlos de una manera rápida y oportuna cuando se presenten.

El desarrollo organizacional por ser un proceso interrelacionado con varios aspectos organizacionales, implica un conjunto de elementos de suma importancia para la estructuración de una organización, el cual si no están bien

establecidos o estructurados podrían traer consecuencias no favorables como: una comunicación poco eficiente, conflictos entre grupos, cuestiones entre jefaturas y dirección, no tener esclarecido una identificación organizacional, un destino (a dónde quiere llegar), no saber cómo satisfacer los requerimientos de su personal, la ineficiencia de su organización, etc.

Podemos decir entonces que el desarrollo organizacional es indispensable porque nos permite cumplir exigencias ligadas a la demanda competitiva de las empresas tanto nacional e internacional, a satisfacer necesidades que se presenten, a construir estrategias educacionales en nuestros potenciales humanos, establecer comportamientos disciplinarios que diferencien a las demás organizaciones, en cuento a valores, principios, cultura, clima, etc. y a priorizar que la organización pueda crecer, evolucionar y cambiar, para que pueda funcionar con mayor eficiencia y eficacia según los objetivos y metas planteadas indistintamente de cada organización.

1.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL: BENEFICIO PARA LA EMPRESA Y SUS COLABORADORES.

El desarrollo organizacional como mencione anteriormente tiene una conexión muy estrecha entre organización e individuos que la conforman, lo que nos hace comprender que los beneficios mutuos tienen un mismo fin pero con diferentes perspectivas, las cuales voy a mencionar bajo mi criterio:

- **Los individuos (colaboradores):** la mayoría de las personas aspiramos desarrollarnos y crecer personalmente, y más aun sabiendo que cada vez lo amerita, teniendo que enfrentar nuevos retos, donde nos toca competir en determinados grupos sociales, lo cual nos exige relacionarnos y permanecer constantemente en grupos, por lo tanto somos partes de una organización, y debemos sentirnos parte de ella, y así lograr objetivos, desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades,

lo cual permite indistintamente a una organización aprovechar la creatividad e iniciativa de su capital humano, para que así juntos puedan cumplir expectativas de desarrollo.

- **Los grupos (organizaciones):** las personas pretendemos o buscamos ser aceptados en algún determinado grupo indistintamente de la actividad que realicen, y en gran parte de las ocasiones con la finalidad de colaborar, como por ejemplo el trabajo (empresa), lugar en el cual se potencializa su eficiencia con la ayuda de los demás individuos y muchas veces nos potencializamos unos más que otros.

Es por esta razón que los colaboradores en las organizaciones influyen o afecta en un grupo, puesto que bajo ciertas destrezas habilidades y competencias, se puede determinar funciones a medida que cada actividad que realice el colaborador dentro de su grupo, genera efectos y logros en una organización o empresa.

Donde una vez más se puede recalcar que ambas partes están estrechamente ligadas para lograr bases de desarrollo en la organización, sostenerse para cambios inesperados y planeados, y para obtener compensaciones adecuadas y de esta manera estar entrenados para enfrentar cualquier reto.

2. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

2.1 DEFINICIÓN

Para determinar el desarrollo de talento humano, debemos de esclarecer lo que entendemos con la palabra "talento".

El talento es considerado como todo potencial que tiene o dispone una persona, con ciertas características ya sean estas aptitudes o destrezas, que están desarrolladas desde un comienzo, o aun no están exploradas.

Es una manifestación en conjunto, de aptitudes, inteligencia emocional, destrezas, que nos permiten sobresalir en cualquier determinado grupo para realizar una actividad de forma exitosa. Debemos tener en cuenta que el talento puede ser adquirido o hereditario, lo cual el primero (adquirido) se lo puede desarrollar por medio del aprendizaje continuo, y el segundo (hereditario) es innato y efectivo al expresarlo en cualquier momento, lo que indica que es contrario del primero, puesto que si no es ejercitado constantemente se puede perder la destreza.

Entonces el desarrollo del talento humano en las organizaciones es la Potencialización de las capacidades, habilidades y competencias de su capital humano, para alcanzar metas, mejoramientos, flexibilidad y oportunidades para el desarrollo y desempeño de un bien común.

Según (Mejía Giarldo, Bravo Castillo, & Montoya Serrano, 2013) "Una de las leyes naturales del talento es que éste obtiene mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren aliciente en su trabajo y disminuya su compromiso".

Es así que, si las personas se dan cuenta de sus talentos, ellos rendirán mejor, teniendo en cuenta que una de las aspiraciones laborales son la búsqueda de un buen clima laboral, un ambiente donde el sentirse a gusto, genere un buen desempeño, y esto a su vez cause que el individuo por si solo agregue valor al realizar sus respectivas actividades laborales.

Entonces el Talento Humano son programas de formación que busca motivar o mejorar el rendimiento de sus colaboradores, con la finalidad de aumentar el potencial de su capital humano, ya que es un conector de planeaciones de

proyectos de vida, personales y laborales, para el cumplimiento de los objetivos, logros y metas organizacionales futuras o presenciales.

Debemos también tener en cuenta que el talento humano, algunas veces no suele desarrollarse de manera espontánea, puesto que se necesita muchas veces potencializar al colaborador y respaldar con el debido apoyo a su talento, independientemente del cargo que ocupe dentro de la organización, tratando de que los efectos sean productivos, tanto para la empresa como para cada colaborador.

(Mejía Giarldo, Bravo Castillo, & Montoya Serrano, 2013) menciona que: "El talento individual es la suma de las capacidades, el compromiso y la acción. Éstos son los 3 elementos claves en el desarrollo individual".

Él explica que esos tres elementos son fundamentales para el desarrollo de talento donde menciona algunos ejemplos como: si una persona tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesaria, no alcanzara buenos resultados así haya tenido buenas intenciones, pero si al contrario la persona tiene capacidades y actúa, pero no dispone de las capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete, es probable que alcance resultados, pero si se requiere de innovación y proponer cosas, puede ser que cuando actué ya haya pasado el momento de actuar y tampoco obtendrá resultado.

Esto nos indica que para obtener un debido desarrollo de talento humano debemos tener esos tres elementos: capacidades compromiso y acción. Recalcando que la clave está en que la persona pueda interaccionar entre sus capacidades y su trabajo, y que de esta forma la organización preste las debidas condiciones como capacitaciones para que tanto la empresa como su personal estén comprometidos y se alcance los objetivos planteados.

Entonces el Desarrollo del Talento Humano permite agregar valor para las organizaciones, y hoy en día se realizan programas de desarrollo, para el progreso organizacional, donde se utiliza como una herramienta o metodología primordial para generar gestión de cambios en las empresas.

2.2 IMPORTANCIA

Las organizaciones deben generar satisfacción, empoderamiento, compromiso y competitividad en sus colaboradores, lo que implica que debe existir en las empresas gestión del talento humano, o desarrollo por llamarlo así, puesto que si se trabaja en cada potencial o colaborador los resultados organizacionales pueden ser beneficiarios, y competitivos en el mercado laboral.

El talento es importante porque a través de su formación las personas están o pueden convertirse en personas preparadas para enfrentar cambios organizacionales y obligatorios que se presentan en las estrategias de negocios, y a su vez la permanencia de la empresa en el mercado.

Recalcando que la organización está compuesta por individuos que por medio de sus capacidades habilidades y destrezas pueden potencializar y gestionar desafíos organizacionales, y es por eso que por medio del talento de cada colaborador, se puede alcanzar los objetivos organizacionales. Y no solo pensar que las metas se cumplen con saber administrar la gente, sino más bien la clave está en administrar con la gente, ya que son el activo para desarrollar acciones competitivas por medio de sus potenciales y esto enmarcara el éxito por medio de la creatividad, la inteligencia, sus capacidades, talento y desarrollo de competencias.

Según (Murlanda, 2009) "La Gerencia de Recursos Humanos contribuye a que las personas que integran la empresa apoyen al logro de los objetivos, sin olvidar que para que esto suceda se debe contratar personas con un perfil que

se adecúe al cargo, ya que son las que llevarán a cabo los logros o por lo contrario, el fracaso del negocio. Ya que el capital humano constituye el recurso más apreciado de la empresa”.

Es por eso que si las organizaciones satisfacen las necesidades de sus colaboradores, ellos se sentirán plenos y encontrarán sentido a lo que hacen, de tal manera que se sentirán enlazados con su trabajo y en sus niveles emocionales, intelectuales y sociales.

Según (Granados, Hernández, Lara, Martínez , Medina, & Ruelas , 2013) “La Administración del factor humano se entiende como todo el conjunto de políticas y actividades que en el seno de la organización se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización.

Además, podemos decir que el principal objetivo de la Administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Es importante que las personas interactúen en su entorno laboral de acuerdo a su talento puesto que de esta manera efectúan cambios de tal manera que se puede identificar, construir, crear valores, usar capacidades, fomentar el sentido de pertenencia, y fomentar de acuerdo a las necesidades de la empresa cambios ya sean estos por iniciativa propia, o por la demanda del mercado competitivo.

Así también el permanecer en las organizaciones requiere de competitividad de parte de los colaboradores puesto que una de las premisas es que enriquezcan su diario vivir, para así conseguir oportunidades, sentirse orgullosos por sus

logros y siempre tener perspectivas de querer crecer, aprender, hasta cumplir sus expectativas y planificar otras.

Para culminar entonces podemos decir que el desarrollo del talento humano es necesario tanto para su superación personal y empresarial, donde por medio de esta técnica o herramienta se puede potencializar aptitudes y actitudes tanto en su cargo como en su vida profesional, como por ejemplo: trabajo en equipo, maximización del desempeño, desarrollo de talentos, iniciativa espontánea, etc. y para esto se utiliza estrategias como: capacitaciones, seminarios, congresos, talleres, dinámicas de grupos, entre otros.

También hay que recalcar que el prestigio, la calidad y la competitividad de una organización radica en sus colaboradores y en la posibilidad de sostener su capital humano en un tiempo prolongado, donde a sus colaboradores no sean solo vistos como recursos, sino más bien como socios, ya que los recursos se utilizan, se gastan y además generan costos, en cambio sí se ve a sus colaboradores como socios se puede ganar y ganar para ser recompensados.

3. PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

3.1 DEFINICIÓN

El talento humano en las organizaciones como hemos mencionado anteriormente es de suma importancia para las empresas, puesto que el desarrollo, la motivación, y las oportunidades brindadas a su capital humano permite que los colaboradores sean piezas claves para el progreso y prosperidad de su organización.

Existen unas series de programas organizacionales para el desarrollo del talento humano o por decirlo de otra forma programas para potencializar a sus colaboradores altamente productivos, donde por diversas circunstancias surgen

necesidades formativas, y recompensaciones no monetarias por su excelente desempeño.

En algunas organizaciones optan por plantearse y gestionar una serie de acciones que permitan a sus colaboradores progresar dentro de su empresa, con el propósito de desarrollar, potencializar y cuidar el talento interno.

(Alles, 2005) señala que "El talento humano es la herramienta más importante de diferenciación entre una empresa y otra, si ésta visión es compartida entre los directivos y los responsables del área de recursos humanos y juntos están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo a vincular prácticas de administración de recursos humanos con la estrategia empresarial, obtendrán valor de diferenciación entre las demás empresas, y facilitará el desarrollo del personal, además les permitirá confeccionar fácilmente planes de sucesión y reemplazos".

Para desarrollar el talento humano existen distintas herramientas o modalidades de potencializar su capital humano como: programas de desarrollo, entrenamiento, sucesiones y promociones, donde estas a su vez se dividen en subgrupos como: planes de carrera personas claves, jefe entrenador, mentoring, diagramas de reemplazo, promoción y planes de sucesión.

A continuación realizare una breve descripción de cada uno de los elementos mencionados.

3.2 CLASIFICACIÓN.

Existen diversos tipos de programas para el desarrollo de personas tales como: planes de carrera, plan de jóvenes profesionales, personas clave, carrera gerencial y especialistas, diagrama de reemplazo, plan de sucesión, jefe entrenador, mentoring y entrenamiento experto.

Una vez visualizada la clasificación que Martha Alles designo a los distintos programas, a continuación especificaremos brevemente lo que significa cada uno de ellos.

3.2.1 PROGRAMAS DE DESARROLLO

En este grupo de programas organizacionales, se tienen como objetivo, formar a su capital humano, para que cuando la oportunidad se presente, o se requiera de algún potencial, llegar a ofrecerles a sus mejores colaboradores oportunidades de desarrollo organizacional.

3.2.1.1 PLANES DE CARRERA

Este programa tiene un esquema más teórico, y extenso puesto que comienza desde que la persona ingresa a ella, y para seguir en este proceso se especifica desde un comienzo requisitos para ir progresando y pasar de un nivel a otro, teniendo en cuenta que son algunos participantes para dicho proceso.

La finalidad de este programa es tener personas preparadas dentro de la propia empresa, para poder ocupar posiciones de un alto nivel jerárquico en un futuro.

Aquí implica una extensa preparación teórica desde que inician y en determinados puestos de la organización. También se define un esquema y requisito para cada uno de los niveles, y en base a eso cada uno tiene sus actividades, sus formativas, para que el colaborador o participante vaya conociendo y diferenciando cada puesto.

Los planes de carrera se lo aplican en las organizaciones grandes (numerosas) tanto en cargos como en personas, y es en cada área determinada, con requisitos esenciales como: conocimientos, competencias, y experiencia con logros alcanzados en relación al desempeño.

los preseleccionados para realizar actividades de formación, y de participación en proyectos especiales, y por ende son las primeras personas consideradas para promociones, planes de sucesión, según el programa que requiera la empresa.

En este programa hay que definir el alcance de los colaboradores en la organización puesto que depende de la cantidad de personas que la integran, para sacar un equivalente de personas claves. Y una vez definido el alcance, se determina ciertas pautas como por ejemplo logros académicos entre otras que se requiera considerar en el programa.

3.2.2 SUCESIÓN Y PROMOCIONES

En las empresas, aun sin haber implementado algún programa específico, se eligen personas claves que bajo su desempeño, y otros valores agregados, se les designa la posibilidad de poder ascender a otro cargo, término genérico que en este caso se le llamaría promociones, o pueden ser otro tipo de programas dependiendo de la necesidad de la organización.

3.2.2.1 CARRERA GERENCIAL Y ESPECIALISTA

En las organizaciones se requiere de dos tipos de carrera una es gerencial y la otra especialista, la primera tiene que ver con un ascenso vertical y la segunda no es específicamente un ascenso sino más bien ser un Senior en su mismo puesto, profundizar en su misma área.

En este programa se necesita de un documento donde se describe el tipo de carrera, los distintos niveles de la organización, las relaciones interpersonales del cargo, sus responsabilidades y funciones.

Tiene como finalidad diferenciar a sus colaboradores los tipos de carrera en la organización, donde le permite direccionarlos hacia donde quieren ir, y a su vez ofrecerles cualquiera de los dos caminos que estén interesados.

Entonces podemos decir que la carrera gerencial: señala como un colaborador puede recorrer un largo camino y ascender hacia el máximo nivel jerárquico, y en esta modalidad la persona joven puede iniciar una carrera gerencial sin aun ser un gerente.

Y la carrera especialista es importante porque conlleva a un desafío, donde la profundización de su cargo, es de gran utilidad puesto que aunque no asuma un puesto jerárquico más alto, hace que se vuelva un experto en su área, o como su nombre mismo lo indica un especialista.

3.2.2.2 DIAGRAMA DE REEMPLAZO

Este programa es similar al que mencionare después puesto que también se requiere de puestos claves, también de identificar a los posibles participantes, además se los evalúa, para que luego se designen los reemplazos, pero aquí solo interviene las personas que actualmente ocupan puestos claves y van a ser ascendidos a otro mando jerárquico más alto, estableciendo ya una fecha y razones, como por ejemplo por edad, traslado a otro país, etc.

En este programa los participantes son entrenados, se les realiza el debido seguimiento de su puesto actual con su puesto a ocupar.

Aquí se analiza ciertas características para el reemplazo como la edad de los actuales ocupantes, y también el definir un plan de sucesión, puesto que si el ocupante actual le falta algunos meses o años de edad para retirarse, el posible sucesor será debidamente preparado para ocupar el nuevo cargo con la diferencia que después pasara al diagrama de reemplazo donde existe una fecha cierta y la razón de la vacante para que esté al tanto de su traslado, salvo

el caso que se presente una situación de fuerza mayor para que el diagrama de reemplazo sea retomado nuevamente.

3.2.2.3 PLANES DE SUCESIÓN

En este programa organizacional, se requiere de saber reconocer los puestos claves de la empresa, para poder identificar en cada uno de ellos las personas participantes, donde se los evalúa, y de acuerdo a sus resultados se escogen a los posibles sucesores para los puestos de los cargos claves, teniendo en cuenta que este programa no cuenta con un periodo de tiempo exacto para ocupar el nuevo puesto.

El propósito de esto es estar capacitado para cualquier vacante que se presente en cualquier momento, de tal modo que se preserve el capital intelectual.

Para realizar este programa una vez designadas las personas para cada cargo clave de la empresa, se lo desarrolla para que cuando sea necesario sea ascendido y el sucesor esté preparado para asumir su nuevo rol con responsabilidad y conocimiento necesarios.

3.2.3 ENTRENAMIENTO

Este programa de desarrollo es un proceso de aprendizaje, que permite a nuestro capital humano o participantes que adquieran competencias y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

3.2.3.1 JEFE ENTRENADOR

Este programa está enfocado a los jefes, debido a que tienen que desarrollar la competencia de entrenador. Destreza de la cual tiene que ser un potencial, por la demanda que requiere su cargo al tener continuamente contacto con los colaboradores.

Por esa razón un jefe entrenador se encarga de su capital humano para ayudarlos a obtener su crecimiento organizacional, en el aspecto de conocimientos y competencias.

Todos los jefes indistintamente del área y la jerarquía que estén, tienen un rol importante, ya que implica una relación constante con los colaboradores por las tareas o actividades que realizan.

Este programa tiene otro enfoque denominado programas gerenciales, estos van dirigidos a los supervisores, gerentes y directores, todo depende de la estructura de la organización y de las funciones que tiene cada jefe con relación a su equipo de trabajo.

Entrenador es una competencia esencial que debe tener todo jefe, lo cual debe ser bien desarrollado, esta competencia también se la podría relacionar con delegación, liderazgo, y líder emprendedor, todo depende de lo que requiera la organización en sus jefes.

3.2.3.2 MENTORING

Es un programa que requiere de varios años de duración, debido a que un ejecutivo de mayor jerarquía y con experiencia ayuda a otro colaborador de su misma área en su crecimiento organizacional.

Los participantes para este programa son de un alto potencial y jóvenes, que son guiados para desarrollar un mayor nivel y experiencia hasta llegar a ser un gran ejecutivo. El mentoring se lo podría relacionar con el programa de jóvenes profesionales.

Su metodología consiste en el desarrollo de personas, tuteladas por la guía de un ejecutivo mayor, donde va a impartir conocimientos, el cómo actuar o moverse dentro de la organización y como desarrollar sus competencias.

Mentoring es un programa que requiere de tiempo y está constituido en etapas, donde aproximadamente se estima que requiere de un periodo de tres a siete años.

3.2.3.3 ENTRENAMIENTO EXPERTO

Este consiste en el aprendizaje a través de una relación interpersonal, es un individuo con mayor conocimiento y experiencia en un tema determinado, donde es transmitido a otra persona, cada participante que esta en este programa cumple un rol, el uno es el entrenador y el otro el aprendiz. El entrenador puede tener a su mando varios aprendices, pero sin embargo su entrenamiento es de manera personalizada e individual.

Para que entrenamiento experto funcione, es necesario que el entrenador sea alguien que conozco muy bien el tema, o como lo dice la palabra un experto en la temática, y que tenga desarrollado competencias que correspondan al tema a tratar.

Este programa no es muy extenso puesto que son temas específicos lo que requiere de poco tiempo (pocos meses). El entrenador que se designa no necesariamente tiene que ser necesariamente alguien interno a la empresa puede ser externo, siempre y cuando su entrenador no sea su jefe directo puesto que no es recomendable para este proceso.

Para este entrenamiento experto, también se requiere de una persona eficaz, que posea la capacidad de transmitir sus conocimientos y que ayude a desarrollar competencias, aunque esta última variable puede ser suplida con la formación específica, caso contrario que no tengas dichas variables el entrenador no podrá ser un entrenador experto.

Una vez mencionado todos los programas debemos de tener en cuenta que cada uno de ellos pueden ser conectados entre sí, como los hemos

mencionado en algunos programas, teniendo en cuenta que cada uno cumple su función y se puede reforzar con otros, como por ejemplo un diagrama de reemplazo con el mentoring, o un plan de carrera con el de joven profesional, ya que sus similitudes pueden ser combinadas entre sí.

En el primer caso se combinaría porque en el diagrama de reemplazo se requiere de una persona que sepa del tema de su área para ser preparado para un cargo futuro.

Y en el segundo ejemplo la combinación de las dos es porque, ambas son extensas se requiere de tiempo y preparación donde el plan de carrera empieza desde los cargos más bajos hasta los altos y se requiere de experiencia en el cual, el programa de plan de jóvenes profesionales, específicamente es una preparación desde que empieza en la organización siempre y cuando tenga potencial.

4. PLAN DE SUCESIÓN

4.1 ¿QUÉ ES?

El plan de sucesión es un proceso mediante el cual las organizaciones identifican a sus mejores potenciales internos, para formar de ellos unos líderes del futuro.

Es una herramienta que facilita y permite a sus colaboradores explotar su potencial, brindar desarrollo y crecimiento tanto empresarial como personal, y al mismo tiempo que las necesidades de la organización sea de una forma integral, sistemática y flexible.

Es un plan mediante el cual la organización debe tener en cuenta que si algunos de sus colaboradores claves se retira de la empresa, este debe ser

sustituido por otro que tenga o pueda demostrar que tiene las habilidades y competencias para el cargo.

Este puede ser aplicable para todo tipo de empresa, indistintamente si es privada o pública, grande o pequeña.

Los planes de sucesión se centran en el personal clave, son diseñados para un periodo de corto y mediano plazo, su orientación va dirigida a retribuir a sus colaboradores, por sus competencias, habilidades, capacidades, actitudes y aptitudes.

Es la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de las personas en los puestos claves o críticos de la organización, donde se conoce las capacidades y el potencial de las personas para que con el tiempo puedan ocupar otro cargo.

El plan de sucesión tiene como objetivo la continuidad de la misión y objetivos de la empresa, proporcionando estabilidad a personas con capacidades sobresalientes.

4.2 EN QUE CONSISTEN Y PARA QUE SIRVEN

CONSISTEN: Los planes de sucesión es una herramienta que permite plantearse objetivos como: tener preparados postulantes necesarios para los cargos claves, planificar con anticipación las capacitaciones necesarias y el entrenamiento del posible sucesor, en tener identificado los puestos claves, y las personas preparadas bajo una planificación previa sin interrupción.

Consiste en retribuir a su capital humano por su desempeño y competencias, aquí consta la intensidad de la experticia, el desarrollo o potencial existente.

Aquí se exige un verdadero esfuerzo para que el colaborador identifiquen sus habilidades y competencias, llevar al pie de la letra su entrenamiento, donde le

provea el debido entrenamiento y oportunidades de desarrollarse por sí mismos, adquirir experiencia, y aspiraciones personales con los objetivos de la organización.

Para la ejecución de un plan de sucesión se recomienda que la organización debe tener un correcto manual de procedimientos y políticas que ayude a la obtención del éxito de la empresa, sin tener el temor de que los colaboradores se vayan, puesto que este proceso trasmite a sus colaboradores seguridad y herramientas de incentivos necesarias para garantizar el compromiso y la prosperidad de la empresa, por medio de sus colaboradores potenciales.

En este plan pesa más el conocimiento, las capacidades y el talento, que la antigüedad, teniendo en cuenta que los candidatos sucesores son internos, lo que genera rentabilidad, a la organización y estabilidad a sus colaboradores.

SIRVEN: Para tener una planificación previa cuando algún colaborador de sus puestos claves se retiren y la vacante requiere ser llenada con éxito, lo que economiza tiempo, ya que el posible sucesor ha estado entrenado con anterioridad.

Este programa ayuda al enriquecimiento intelectual, técnico y emocional de los colaboradores como es: educar, capacitar, entrenar, etc. esta es una herramienta valiosa por que renueva formación profesional y valora las necesidades actuales y futuras que se puedan presentar en las organizaciones.

Recalco que si los directivos organizacionales, no reconocen la necesidad de este programa, la magnitud de dificultad en cubrir los cargos claves y capacitarlos, sería más tardío, en cambio si se tiene un banco de personas de alto potencial y entrenado para cualquier cargo que haya sido designado, sería más factible, puesto que conocen sus fortalezas, y sus necesidades de formación, y se enfatizarían en mejorar esas habilidades y destrezas.

4.3 ¿QUÉ HERRAMIENTAS SE UTILIZAN? : DESCRIPCIÓN

Para la implementación de un programa de plan de sucesión se requiere de diversas herramientas de apoyo para su ejecución, resaltando que cada una de ellas es necesaria y cumplen una función muy importante.

Estas herramientas van relacionadas con el talento y estructura de la organización, entre las herramientas a utilizar están: la identificación de los puestos claves, las pruebas psicológicas, las evaluaciones de desempeño, las competencias técnicas, competencias organizacionales, y las capacitaciones.

A continuación detallaremos cada uno de las herramientas mencionas.

4.3.1 PUESTOS CLAVES

Es un conjunto de puestos relevantes que se encuentran dentro de una organización, siendo estos considerados de suma importancia para el desarrollo o la estabilidad de una empresa, donde se los determinan por diversos factores como: nivel de responsabilidad, nivel de productividad y ganancia, nivel de decisión, nivel de actividades o funciones por realizar y la demanda que requiere la actividad comercial de la empresa.

El análisis para determinar en una empresa los puestos claves comprende de: las funciones o tareas, responsabilidad, y deberes, así como los requisitos que demande obtener en el cargo, priorizando que los puestos cumplan con la visión, misión y valores de la organización.

4.3.2 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Una prueba psicológica, puede ser relacionada como una evaluación, examen o experimento para identificar o comprobar algo.

La palabra psicológica es aquello que se relaciona con el estudio de la mente humana, es decir todo lo que se relacione con los procesos de estudios del comportamiento y de la psiquis.

Por lo tanto las pruebas psicológicas son un conjunto de herramientas que permiten tener la finalidad de evaluar la salud mental del sujeto, donde se interpreta mediante sus respuestas un estudio o una fuente fidedigna sobre cómo es la manifestación de la estructura psíquica del individuo, teniendo como objetivo medir las condiciones mentales mediante pruebas, instrumento o técnicas que ayuden a cuantificar el comportamiento del hombre y así poder predecir la conducta del objeto de estudio.

4.3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones del desempeño son técnicas o herramientas utilizadas por el área administrativa de Talento Humano o personas encargadas sobre el desempeño de sus colaboradores, y nos ayuda a determinar las necesidades de la empresa y las fortalezas en su personal evaluado.

Esta herramienta es de suma importancia en las organizaciones, puesto que les permite obtener una visión general o específica del desempeño de su capital humano con relación a la calidad de resultados y responsabilidad que pretende obtener la empresa de sus colaboradores.

Es indispensable que los altos directivos de la organización efectúen esta actividad en un periodo determinado, para así lograr un mejor compromiso de parte de sus colaboradores, y aportar con una retroalimentación en el desempeño, los recursos faltantes para lograr mejores resultados, y contar con un estudio de información útil para el departamento de talento humano sobre la calidad de trabajadores con el que disponen en su organización.

(Montoya, 2009) menciona que: “El éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes”.

Lo que nos indica que la evaluación de desempeño nos permite la posibilidad de detectar necesidades de capacitación, descubrir competencias de nuestros colaboradores, identificar personas claves, la ubicación o reubicación de la persona evaluada en su puesto adecuado, retroalimentar a los evaluados sobre su desempeño, y tomar decisiones administrativas ya sea en el salario o en oportunidades de desarrollo.

4.3.4 COMPETENCIAS: ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS

Las competencias son características propias de las personas, donde se muestra conductas observables para el desempeño de la persona en un puesto de trabajo.

Una competencia es la capacidad de poner en práctica los diferentes conocimientos, habilidades, valores, carácter y pensamiento de manera integral. Además las competencias no solo son saberes y destrezas manuales, sino que también busca observar capacidades de los aspectos culturales, sociales y actitudinales que tienen que ver con las personas.

Por otro lado (Mastache, 2007) dice que las competencias se refieren a: “las capacidades complejas, que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana personal y social. Son expresiones de los distintos grados de desarrollo personal y participación activa en los procesos sociales”.

Entonces podemos decir que las competencias se caracterizan por que son observables en distintos ámbitos como: en la realidad cotidiana en situaciones personales, y en el trabajo, donde se pone en práctica de forma integrada una serie de aptitudes, rasgos de personalidad, cualidades y conocimiento adquiridos.

4.3.4.1 Competencias organizacionales: Son decretadas por cada empresa según la conceptualización de la alta directiva, basada en la misión y visión de cada organización.

Con estas competencias se identifica las capacidades de la organización, puesto que es la fortaleza de la empresa en cuestión de conocimientos, marca, información, y atributos con la que se siente caracterizada la organización frente a la competencia y a sus colaboradores que la integran, sembrando en ellos el sentido de pertenencia e identificación.

Las competencias que se determinan en una organización muchas veces se designan de acuerdo a las capacidades relativamente estables según su actividad comercial y a su vez esas competencias establecidas sean de satisfacción para el cliente o consumidor.

Entonces en resumen podemos decir que nos permiten agregar valor en la empresa y en los procesos organizacionales, de acuerdo a como se manejan, y se caracterizan tanto interno como externo, según las demandas del mercado competitivo y los cambios organizacionales que lo amerite.

4.3.4.2 Competencias técnicas: Son establecidas dependiendo de las funciones, habilidades y competencias que requiere cada cargo, estas competencias son vinculadas o relacionadas con el desempeño que debería tener el posible ocupante.

Las competencias técnicas están establecidas según las demandas que requiere cada cargo por su función y para que sean cumplidas a cabalidad y con resultados óptimos para el progreso de la empresa, y para beneficio propio de la persona puesto que mientras más competencias técnicas desarrolladas mejores ofertas laborales obtendrá.

En gran parte las organizaciones, requieren que el colaborador tenga un conjunto de competencias técnicas, puesto que se la puede identificar como una habilidad particular de la persona relacionada con su trabajo, teniendo en cuenta que hay competencias que son más factibles de desarrollar que otras.

Estas competencias no son generales, estas cambian dependiendo de lo que se requiera en cada cargo, es decir no son competencias globales como las organizacionales donde identifica a un solo grupo en sí, sino más bien estas competencias son distintas unas de otras, donde el que se destaca, solo es el individuo, con el objetivo de que todas las competencias se interrelacionen unas con otras dependiendo del área al que pertenece y a la actividad laboral a la que se dedique, para obtener una mejor cohesión entre departamentos o áreas.

4.3.5 CAPACITACIÓN

Es un conjunto de actividades, que se utilizan para responder las necesidades de una organización, donde se intenta buscar mejoras en el individuo como: conocimientos, conductas, habilidades, y actitudes de su personal, con la finalidad de que su colaborador se perfeccione en su puesto de trabajo, en función de las demandas o necesidades que tenga la empresa según sus metas y objetivos planteados.

La necesidad de capacitar también se presenta cuando el colaborador desempeña una tarea pero no sabe lo que realmente debe saber en el puesto, entonces es ahí cuando surge la demanda de utilizar técnicas de capacitación.

También se puede identificar estas diferencias por medio de las evaluaciones de desempeño que se le realiza al personal de manera periódica, para hacer el seguimiento respectivo del desarrollo de su personal.

(Alles, 2008), menciona que: “La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carrera, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa”.

Esta técnica tiene muchos campos de aplicación, en el departamento de Talento humano como por ejemplo en inducción, entrenamiento, formación básica, y desarrollo de jefes.

La mayoría de las organizaciones optan por invertir en cada colaborador ya sean estos seleccionados o de nuevo ingreso. La capacitación se lo considera como inversión para la empresa puesto que su personal capacitado es su potencial para cargos futuros de mayor jerarquía, o de un mismo nivel jerárquico, con la finalidad de conserva su inversión y en el caso de colaborador brindarle desarrollo profesional.

Entonces podemos decir que la capacitación es una herramienta clave para la sobrevivencia y desarrollo de la organización, puesto que permite estar al tanto de lo último que sale y proporcionarle a su capital humano el conocimiento necesario para la obtención de metas y objetivos planteada por la organización.

4.4 ¿CUÁLES SON SUS VENTAJAS Y DESVENTAJAS?

Como todo instrumento de desarrollo o práctica, tiene su efecto y contra efecto. A continuación mencionare ciertas variables que con el pasar del tiempo llegaran a ser mejoradas y también surgirán otras.

Teniendo en cuenta dichas acotaciones, mencionare las ventajas y desventajas del plan de sucesión.

Ventajas:

Este plan nos permite identificar a los colaboradores con mayor potencial, a formar líderes en el campo laboral, a da seguridad y garantiza estabilidad en los colaboradores, tomar en cuenta la igualdad de condición, ayuda a la planificación de los posibles candidatos sucesores en los puestos claves en el caso de que haya la vacante, también sirve como soporte de desarrollo y retención de talentos en la organización, a valorar las necesidades actuales y futuras en el ámbito laboral, además fortalece la estrategia de negocio, aprovechar y economizar en recursos humanos, a tener motivación e impacto en el clima laboral, a gestionar su recurso humano, direccionar y mantenerse como una organización competente atractiva y sólida para el desarrollo del personal, a evitar la fuga de talentos, y sobre todo a fomentar el compromiso y sentido de pertenecía en los colaboradores y en toda sus organización.

Desventajas:

El no promover un plan de desarrollo en las organizaciones implica una alta rotación del personal, el no fortalecer estabilidad en una empresa, también puede existir repercusión en el negocio en el factor económico por la demanda de rotación, y repercusión en el clima laboral, no existe transcendencia, perdida de fuga de talentos, otra des ventaja es que el candidato que fue sucesor en un futuro deje de ser un cargo clave por algún cambio inesperado de la organización y otra importante es que puede generar desmotivación en su personal al no saber planificar bien el plan de sucesión y rivalidad entre los colaboradores.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Este trabajo de investigación cuenta con métodos cuantitativos, cualitativos y estudio de gabinete, que los detallaré a continuación cada uno especificando su utilidad.

Metodología Cualitativa

Utilizaremos este método para obtener información sobre las habilidades, capacidades, actitudes, que ellos consideren poseer, la razón de su cargo, concepción de su trabajo, la filosofía al realizar sus labores, si actualmente se encuentra estudiando o han finalizado alguna carrera universitaria, sus motivaciones personales, aspiraciones entorno laboral personal y acotamientos que deseen ser necesarios.

Metodología Cuantitativa

La utilizaremos para tener una noción de los colaboradores que estén aptos para realizar un plan de sucesión según su personalidad, competencias, atributos y capacidades, de los cargos operativos y administrativos de las tiendas comerciales de Guayaquil, excepto seguridad.

Estudio de Gabinete de fuentes primarias y secundarias

Este método lo utilizare para la base teórica de mi trabajo de titulación, para la recolección de información de la empresa y para determinar la implementación del proyecto en la empresa del Grupo Ramos Bonnard.

2.1 POBLACIÓN: Este Proyecto de trabajo de titulación va dirigido al personal de los cargos operativos y administrativos de las tiendas comerciales de Tommy Hilfiger en la ciudad de Guayaquil, cargos que detallo a continuación:

- Bodegueros: (5) cinco
- Cajeras: (9) nueve
- Visual Merchandising: veinte nueve
- Vendedores (as): (47) cuarenta y siete
- Encargados (2) dos
- Subadministrador: (7) siete
- Administrador (a) / Jefe (a) de área (6) seis.

Teniendo un total 105 personas sin contar con el personal de seguridad, que no participa en este proceso.

2.2 INSTRUMENTOS:

Bajo la determinación de la metodología y la población con la que cuenta la magnitud del proyecto, hizo que utilice las siguientes herramientas, con la finalidad de obtener la información necesaria para la implementación de dicho proyecto que es de suma importancia para mi trabajo de titulación, y que a su vez todas las herramientas están relacionadas entre sí.

Los instrumentos utilizados son:

2.2.1 Estudio de Gabinete: recolección de fuentes internas y externas.

Se obtuvo información verbal y física sobre: la razón social de la empresa, la nómina de los colaboradores que la integra, la distribución de sus tiendas comerciales, el número de colaboradores por cada cargo y localidad mediante un sistema operativos que tienen en la organización, los beneficios que le otorga la empresa a sus colaboradores, las expectativas que tiene en la

conocimientos que debe obtener el posible sucesor para ejercer dicho cargo que es considerado clave para la organización (**Ver anexo N° 8**).

Estas evaluaciones solo fueron aplicadas al personal posible sucesor, es decir solo aplica para los colaboradores que salieron con un promedio a partir de 6/7 en la evaluación de Desempeño y que en las pruebas psicológicas hayan salido favorable, y en el caso de los posibles sucesores para ventas deben tener un determinado perfil según en el test IPV (**Ver anexo N° 9**).

2.3 RECURSOS

Los recursos que he utilizado para la implementación de este proyecto son humanos, físicos, técnicos y financieros, los cuales, los detallaré a continuación cada uno de ellos.

2.3.1 Humanos: Para este proyecto se requiere indispensablemente de personas que son de suma importancia para este plan de sucesión como son: los colaboradores de las 6 tiendas comerciales de la ciudad de Guayaquil, el personal administrativo, las jefaturas de la compañía como el gerente general y la jefa de talento humano, teniendo como finalidad la participación y el compromiso de las partes.

2.3.2 Físicos: Este recurso es indispensable para realizar la parte practica del proyecto puesto que se requiere de los siguientes recursos como: espacio físico para la administración de las pruebas psicológicas y la entrevista, los utensilios como las hojas, esferos, lápices, impresora, tinta, fotocopidora, libros, documentos pertinentes de la empresa, una laptop, pen, y el espacio físico para el proceso del plan de sucesión y los demás archivos necesarios para finiquitar el proyecto.

2.3.3 Técnicos: para este recurso se requiere del acceso a internet en diversas fuentes confiables, los equipos necesarios tecnológicos como programas de Microsoft: PowerPoint y Excel

2.3.4 Financieros: Este recurso fue de forma indirecta, no presupuestada, puesto que para la implementación de dicho proyecto, se contaba internamente con los recursos necesarios, y el financiamiento era de manera interna puesto que los gastos eran cubiertos por la organización, excepto el transporte, y el encuadernado de la presentación final del proyecto.

2.4 MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN

Para ejecutar este plan de sucesión, se estableció un conjunto de actividades donde especifica cada momento de la implementación de un plan de desarrollo, el cual se utilizó por medio de un diagrama de Gantt.

Este diagrama especifica cada paso realizado en el transcurso de un periodo de seis meses que es lo que duró para poder ser implementado, las actividades que se efectuaron están plasmada por semanas y consta de un periodo de seis meses que comprenden desde Junio hasta Diciembre.

A continuación adjunto el diagrama de Gantt

Actividad	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
1. Entrevista con mi jefa directa sobre los temas para el proyecto.																																
2. Entrevista con el Gerente de la empresa, para determinar el objeto de estudio y las personas más resaltantes para sacar un perfil de los mejores vendedores.																																
3. Establecer los instrumentos para el análisis (entrevista y test).																																
4. Formular las variables a utilizar para la entrevista.																																
5. Realizar un breve repaso de las pruebas aplicar (16PF-IPV)																																
1. Designar a las personas para el análisis																																
2. Designar fecha, hora y la persona por día para la ejecución del análisis.																																
3. Citar a las personas que han sido seleccionadas.																																
4. Fotocopiar las herramientas a utilizar(los test manual y hoja de respuesta).																																
5. Entrevistas a los colaboradores de la empresa.																																
6. Tomar apuntes de los aspectos más importantes.																																
7. Ejecutar las pruebas psicológicas																																
1. Calificar las pruebas tomadas																																
2. - Realizar un informe individual.																																
3. Realizar un informe general, basado en los aspectos más consecuentes.																																
4. Presentar el proceso realizado de los informes																																
1. Dialogar con mi jefa directa y Dueño de la empresa sobre el análisis realizado.																																
2. Presentación de la propuesta del proyecto a implementar en la empresa																																
3. Proponer alternativas para que se evalúe a todos los cargos operativos																																
4. Modificar las cantidades del personal a evaluar.																																
5. Realizar junto a mi jefa directa el listado de los colaboradores de los cargos operativos que serán evaluados, con sus respectivos horarios y días.																																

Actividad	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	S1	S2/S3/S4	S1	S2/S3/S4	S1	S2/S3/S4	S1	S2/S3/S4	S1	S2/S3/S4	S1	S2/S3/S4	S1	S2/S3/S4
4. Entregar todos los respectivos informes formalmente.														
5. Exponer el análisis realizado de las evaluaciones realizadas con sus respectivos cargos operativos.														
1. Navegar vía internet sobre las modalidades que existen para realizar un plan de sucesión.														
2. - Indagar sobre los temas establecidos, como requerimientos, funciones, etc.														
3. Recaudar información para así clasificar los apuntes obtenidos.														
4. clasificar bien los recursos a utilizar														
5. Redactar la estructura o modalidad a utilizar, con base en las fuentes bibliográficas.														
6. Plasmar el Diseño de implementación de plan de sucesión con 9 pasos a realizar.														
7. Exponer a mi jefa directa sobre la idea o modalidad a implementar para el plan de sucesión.														
8. Revisar junto a mi jefa directa los requisitos que se necesitan para recolectarlos, modificarlos o implementarlos, como por ejemplo:														
- Las competencias organizacionales,														
- Las competencias técnicas,														
- Los cargos claves,														
- Las evaluaciones de desempeño, o por competencias,														
- Los manuales de funciones,														
- Descripciones de cargos.														
- Las pruebas Psicotécnicas.														



Actividad realizada



Actividad en Ejecución



Actividad Por realizar

Actividad

1. Seguir ejecutando los pasos que establecidos en el modelo de implementación del plan de sucesion.
 2. Buscar informacion googleando por internet sobre clausulas para los posibles sucesores
 3. Buscar en el manual de asociados sobre politicas claves de la empresa
 4. Ejecutando un formato para las clausulas de los sucesores en base al manual de asociados.
 5. Redactando clausulas .
 6. seguir indagando informacion necesaria para ir elaborando clausulas
 7. consultarle a mi jefa directa sobre el periodo de prueba de los posibles sucesores.
 8. Estructurar bien las clausulas.
 9. Ejecutar el formato y estilo para las clusulas
 10. Finiquitar las politicas o clausulas para los sucesores.
 11. enviarle el documento elaborado a mi jefa directa para que lo revise.
 12. En consenso con mi jefa directa revisar las clausulas.
 13. Escribirle al Señor Ramos sobre todos los procesos realizados
-
1. Solicitar a los administradores y subadministradores las evaluaciones de competencias faltantes por cada tienda comercial
 2. Establecer fechas de entrega de las evaluaciones
 3. promediar las evaluaciones faltantes a medida que van llegando.

Actividad	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Seguir ejecutando los pasos que establecidos en el modelo de implementación del plan de sucesion.																
2. Buscar informacion googleando por internet sobre clausulas para los posibles sucesores																
3. Buscar en el manual de asociados sobre politicas claves de la empresa																
4. Ejecutando un formato para las clausulas de los sucesores en base al manual de asociados.																
5. Redactando clausulas .																
6. seguir indagando informacion necesaria para ir elaborando clausulas																
7. consultarle a mi jefa directa sobre el periodo de prueba de los posibles sucesores.																
8. Estructurar bien las clausulas.																
9. Ejecutar el formato y estilo para las clusulas																
10. Finiquitar las politicas o clausulas para los sucesores.																
11. enviarle el documento elaborado a mi jefa directa para que lo revise.																
12. En consenso con mi jefa directa revisar las clausulas.																
13. Escribirle al Señor Ramos sobre todos los procesos realizados																
1. Solicitar a los administradores y subadministradores las evaluaciones de competencias faltantes por cada tienda comercial																
2. Establecer fechas de entrega de las evaluaciones																
3. promediar las evaluaciones faltantes a medida que van llegando.																



Actividad realizada



Actividad en Ejecución



Actividad Por realizar

Actividad	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
4. contactarme con los administradores y subadministradores para verificar las evaluaciones faltantes y la fecha tope de plazo a entregar																
5. Revisar las evaluaciones como su puntuacion, la cantidad de colaboradores por tiendas, que esten compelta las evaluaciones tanto del administrador como el subadministrador y encargado.las puntuaciones																
6. Promediar las evaluaciones según la cantidad de evaluadores que son por tiendas.																
7. Solicitar al señor Ramos una reunion, por correo electronico sobre temas como: los procesos que se han ido realizando, sobre acotaciones y aprobaciones de lo elaborado, destacar posibles sucesores en consenso con los demas jefes de area de local (administradores)																
8. Comunicarme con el según como amerite su tiempo para acordar la reunion																
1. Implementar cada paso a seguir en el plan de accion sobre el proceso de los sucesores																
2. Determinar la reunion con el señor Ramos																
3. Exponer determinados temas principales para el plan de sucesion como: las competencias, el proceso que se ha ejecutado, las clausulas y los posibles sucesores, acotaciones, y los respectivos cambios sugeridos.																
1. Realizar los siguientes pasos o procedimientos indicados en el plan de sucesion																
2. Reunirme con los administradores de cada local para explicarles la evalaucion que deben tomarles a los posibles sucesores.																



Actividad realizada



Actividad en Ejecución



Actividad Por realizar

Actividad

3. Entregarles las evaluaciones de competencias con su respectivos cargos claves
4. Estipular fechas plazo para la entrega de las evaluaciones.
5. La ejecución de las evaluaciones de competencias organizacionales a los posibles sucesores escogidos
6. la ejecución de las evaluaciones de competencias y conocimientos técnicos de cada cargo clave o sucesor posible.
7. Recibir las evaluaciones de cada administrador de tienda con sus respectivas puntuaciones a los posibles sucesores
8. Realizar cuadros comparativos de competencias de los posibles sucesores de un mismo cargo postulante.
9. Identificar por medio de los cuadros comparativos los o el sucesor (res) con mas puntuaciones altas, para realizar el informe de competencias individualmente.

1. Realizar cuadros de Comparación de competencias entre los sucesores que van quedando finales de cada cargo clave, en el caso de que exista en todos los cargos
2. Desarrollar un plan de formación a cada sucesor, dirigidos a potenciar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, que les permitan ocupar las posiciones claves despues del periodo a prueba y predecir un desempeño exitoso en sus funciones

	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4



Actividad realizada



Actividad en Ejecución



Actividad Por realizar

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los análisis de este trabajo de investigación están distribuidos por pasos que se deben ejecutar para identificar a los sucesores para el plan de sucesión.

1. Cuadro informativo con la obtención de los resultados de las pruebas psicológicas, y evaluación de desempeño.
2. Cuadro de análisis teórico del personal con mayor puntuación en las evaluaciones y pruebas psicológicas tomadas desde tres puntos de vista:

Primero: punto de vista de los administradores según el desempeño de sus colaboradores.

Segundo: punto de vista desde la administración de la pruebas psicológicas según su personalidad y puntuación.

Tercero: coincidencia de resultados según las ambas partes evaluadas al colaborador (Pruebas psicológicas y desempeño).
3. Cuadro de comparaciones de las competencias organizacionales y técnicas de los colaboradores seleccionados en el análisis.
4. Tabla de Identificación de los potenciales sucesores (Colaboradores)
5. Cuadro informativo de los sucesores con sus resultados obtenidos Vs puntuación Real.

Una vez desarrollado dichos pasos, se elaboró un plan de formación para que el sucesor sea capacitado y preparado según el cargo postulante que tenga, documento señalado esta en la parte final de la propuesta.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PUNTUACIÓN					
N°	NOMBRES CAJERAS	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
1	DELGADO RIVERA KERLLY ANDREA	ES INTROVERTIDA Y EXTROVERTIDA, CON ANSIEDAD PERTURBABLE, FIRME OBJETIVA DURA. DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS	PROMEDIO: CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, RECEPTVA, AGRESIVA, COMPRESION, ADAPATABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE	APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACION PERSONAL) SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: LA RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA PROMEDIO 7/7	ES BUENA EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA ANSIEDAD CALMARSE SITUACIONES PERSONALES. (REQUIERE DE TIEMPO PARA SABER CONTROLAR O MANEJAR SITUACIONES INESPERADAS).
2	ULLON MONTECE VIRGINIA MARIA	INTROVERTIDA INHIBIDA, SABE CONTROLAR SU ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE FRIA. DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 (CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SUPERACION PERSONAL) SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO Y SERVICIO AL CLIENTE. PROMEDIO 7/7	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS CON FACILIDAD Y MOSTRARSE ABIERTAMENTE, COMPRENDER ESCUCCHAR (RECEPTIVIDAD) ADAPTABILIDAD (APTITUD)

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN

N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
1	MAZZINI CRUZ LUIGUI DANIEL	ES INTROVERTIDO Y EXTROVERTIDO, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURO FIRME INFLEXIBLE OBJETIVO, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, AUTOCONTROL (PROMEDIO)	PROMEDIO: CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, RECEPTIVA, AGRESIVA, COMPRESION, ADAPATABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, CAMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD. BAJO: EN SOCIABILIDAD	OBSERVACION: MUESTRA UN PROMEDIO DE 5/7 LO QUE INDICA QUE SU DESEMPEÑO EN EL CARGO NO ES MUY COMPETITIVO Y SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: PRESENTACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE (6/7)	TRABAJAR EN LA SOCIABILIDAD (FACILIDAD DE RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS), EXPONTANEO, Y SABER CONTROLAR LA ANSIEDAD. (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE ESTA SU DESEMPEÑO BAJO Y LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).
2	CHALEN COELLO DAVID VICENTE	ES INTROVERTIDO Y EXTROVERTIDO, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURO FIRME INFLEXIBLE OBJETIVO, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	PROMEDIO: CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, RECEPTIVA, AGRESIVA, COMPRESION, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, CAMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE. BAJO: EN ADAPTABILIDAD.	OBSERVACION: MUESTRA UN PROMEDIO DE 5/7 LO QUE INDICA QUE SU DESEMPEÑO EN EL CARGO NO ES MUY COMPETITIVO Y SU PUNTO MAS FUERTE ES: RESPONSABILIDAD (6/7)	TRABAJAR EN LA ADAPTABILIDAD (APTITUD), FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE O DESEMPEÑAR UN PAPEL, TOMAR LAS SITUACIONES CON SERENIDAD. (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE ESTA SU DESEMPEÑO BAJO Y LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).
3	ARIAS MIRANDA ROXANA JANINA	EXTROVERTIDA SOCIAL PARTICIPATIVA, ANSIOSA PERTURBABLE, DURA FRIA INFLEXIBLE OBJETIVA, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	TIENE UN PROMEDIO 6/7 REDONDEADO CON UNA OBSERVACION DE 5/7 EN SUPERACION PERSONAL, ADEMAS CUENTA CON CONOCIMIENTOS DEL CARGO, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, Y SERVICIO AL CLIENTE.	TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y ADAPTABILIDAD (APTITUD) A SITUACIONES INSESPERADAS SIN PERTURBARSE O DESESTABILIZARSE (ANSIEDAD - IMPULSIVIDAD). (INDAGAR LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES, DEL POR QUE SU PUNTUACION: EN SUPERACION PERSONAL ES MENOR A LA MEDIA 5/7).

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PUNTUACIÓN					
N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
4	PEÑAFIEL MACIAS OSCAR ROLANDO	EXTROVERTIDO SOCIAL PARTICIPATIVO, ANSIOSO PERTURBABLE, DURO FRIO INFLEXIBLE OBJETIVO, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIVO (ACTITUD DE EMPATIA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA.	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y TOLERAR LOS FRACOSOS, FORTALECER UNA APTITUD PARA DOSIFICAR LA IMPLICACION EN UNA SITUACION, SIN SENTIR ANSIEDAD, MANEJAR LAS FRUSTACIONES Y LOS FRACASOS. Y REFORZAR SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE SU PUNTUACION SEA 7/7
5	SANCHEZ RONQUILLO CARLOS ALFREDO	ES INTROVERTIDO Y EXTROVERIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, DURO FRIO INFLEXIBLE OBJETIVO, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO LO QUE INDICA QUE TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, ENTRE SUS PUNTOS FUERTES: RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE (7/7).	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA CAPACIDAD DE RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y ADAPTABILIDAD EN CUESTION DE APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, MOSTRARSE ABIERTAMENTE.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN

N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
6	GARCIA GOMEZ MARIA FERNANDA	INTROVERTIDA SOCIALMENTE INHIBIDA, ANSIOSA (PROMEDIO), DUREZA (PROMEDIO) INFLEXIBLE Y MENTE ABIERTA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y SOCIABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIVA (ACTITUD DE EMPATIA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES ALGUIEN QUE BAJO SUS CAPACIDAD TIENE COMO PUNTO FUERTE EL CONOCIMIENTO DE SUS CARGO 6/7. PERO SU PROMEDIO TOTALES 5/7	ES INTROVERTIDA, INHIBIDA, PERO CONTROLA SU ANSIEDAD LO QUE IMPLICA QUE TENGA BAJO PROMEDIO EN SOCIABILIDAD Y EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCHAR). LA EVALUACION DE SU DESPEÑO TENDRIA QUE HABER SIDO CALIFICADA BAJO SUS CAPACIDADES DE PODER DESEMPEÑARSE EN SU CARGO.
7	SANCHEZ SOLEDISPA HUGO CESAR	INTROVETIDO Y EXTROVERTIDO, EQUILIBRA SU ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE, OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS, LE GUSTA LA POLÉMICA (PROMEDIO) NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y SOCIABILIDAD PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIÓN (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD Y ACTIVIDAD.	ES BUENO EN SU CARGO CUENTA CON UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTOS FUERTES SON 7/7: CALIDAD, RESPONSABILIDAD Y PRESENTACION PERSONAL, Y PUNTUACIONES BUENAS 6/7 EN CONOCIMIENTO DEL CARGO, SUPERACIÓN PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS, TRABAJAR EN: LA RECEPTIVIDAD PARA ESCUCHAR Y COMPRENDER, ADAPTABILIDAD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, APTITUD PARA ESTABLECER CONTACTOS, Y SEGUIR REFORZANDO SU POTENCIAL.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
1	CAMINO MIRANDA JONATHAN DELFO	EXTROVERTIDO SOCIAL PARTICIPATIVO, ANSIOSO PERTURBABLE, DURO FRIO INFLEXIBLE, ACEPTA ACUERDO CEDE PRONTO, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	CUENTA CON DISPOSICION PARA VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCHAR), PROMEDIO: EN AGRESIVIDAD, COMPRESIVO, (ACTITUD DE EMPATÍA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIAS, SEGUIRDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD	OBSERVACION: MUESTRA UN PROMEDIO DE 5/7 LO QUE INDICA QUE SU DESEMPEÑO EN EL CARGO NO ES MUY COMPETITIVO Y SU PUNTO MAS FUERTE ES EL CONOCIMIENTO DEL CARGO CON UN PUNTAJE (6/7) BAJOS: CALIDAD RESPONSABILIDAD, Y SENTIDO DE INICIATIVA. CON UN PUNTAJE DE 4/7	TRABAJAR EN MANEJAR SU ANSIEDAD, SUS IMPULSOS, EN SER MAS RECEPTIVO, (COMPRENDER - ESCUCHAR), (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE SU DESEMPEÑO ESTA BAJO Y LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).
2	MIRANDA BONES JOSE LUIS	EXTROVERTIDO E INTROVERTIDO (PROMEDIO), CONTROLA SU ANSIEDAD, RECEPTIVA Y FIRME INTUITIVA OBJETIVA, ACEPTA ACUERDOS Y CRITICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	CUENTA CON DISPOSICION PARA VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCHAR), PROMEDIO: EN AGRESIVIDAD, COMPRESIVO, (ACTITUD DE EMPATÍA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIAS, SEGUIRDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE) SUS PUNTOS DE 6/7 : LA RESPONSABILIDAD Y SUPERACION PERSONAL.	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA RECEPTIVIDAD, PARA COMPRENDER ESCUCHAR Y FORTALECER MAS EN EL LA RESPONSABILIDAD, MOTIVACIÓN PERSONAL.
3	CHIRIGUAYA GUERRERO ERWIN AUGUSTO	ESTROVERTIDO E INTROVERTIDO (PROMEDIO), PERTURBABLE CON ASNIEDA, FIRME, INFLEXIBLE, ACEPTA ACUERDOS Y ES INDEPENDIENTE, NO REPIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCHAR), PROMEDIO: EN AGRESIVIDAD, COMPRESIVO, (ACTITUD DE EMPATÍA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIAS, SEGUIRDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD	TIENE UN PROMEDIO 6/7 REDONDEADO CON UNA OBSERVACION DE 5/7 SENTIDO DE INCITIVA, CUENTA CON CONOCIMIENTOS DEL CARGO, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACIÓN PERSONAL, PRESENTACIÓN PERSONAL, Y SERVICIO AL CLIENTE.	TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR), MANEJAR SU ANSIEDAD EN MOMENTOS QUE SIENTA QUE ESTAN FUERA DE SU ALCANSE, MOSTRARSE A SI MISMO. (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE ESTA SU DESEMPEÑO BAJO EN SENTIDO DE INICIATIVA Y LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN					
N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
4	GUERRA ACEBO FERNANDO LEOPOLDO	EXTROVERTIDO, PARTICIPATIVO, ANSIEDAD (PROMEDIO) NI PERTURBABLE E IMPURTURBABLE, DURO, FIRME, INFLEXIBLE, INDEPENDENCIA (PROMEDIO) PUEDE CEDER COMO TAMBIEN LE GUSTA LA POLÉMICA, NO SE REPRIME SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCHAR), PROMEDIO: EN AGRESIVIDAD, COMPRESIVO, (ACTITUD DE EMPATÍA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD	OBSERVACION: MUESTRA UN PROMEDIO DE 5/7 REDONDEADO LO QUE INDICA QUE SU DESEMPEÑO EN EL CARGO NO ES MUY COMPETITIVO Y SU PUNTO MAS FUERTE ES EL CONOCIMIENTO DEL CARGO Y PRESENTACIÓN PERSONAL CON UN PUNTAJE (6/7) PUNTAJES BAJOS: CALIDAD, SERVICIO AL CLIENTE (5/7) RESPONSABILIDAD, SUPERACION PERSONAL (4/7) Y SENTIDO DE INICIATIVA. CON UN PUNTAJE DE (3/7)	TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDA (COMPRENDER ESCUCHAR), MANEJAR SUS IMPULSOS. (INDAGAR LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES, DEL POR QUE SU PROMEDIO DE DESEMPEÑO ES MENOR A LA MEDIA (4,71/ 7) REAL.
5	ALEMAN VITERI KATTY ALEXANDRA	ES INTROVERTIDA Y EXTROVERTIDA (PROMEDIO), EQUILIBRA SU ANSIEDAD, DURA, FRIA, INFLEXIBLE, ACEPTA ACUERDOS, Y TAMBIEN LE GUSTA LA POLEMICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 , LO QUE INDICA QUE TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE.	ES COMPETENTE EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA CAPACIDAD DE RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y ADAPTABILIDAD EN CUESTION DE APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, MOSTRARSE ABIERTAMENTE.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN					
N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
6	ESPINOZA ZAMBRANO TELMO ENRIQUE	ES EXTROVERTIDA, PARTICIPATIVA, INTROVERTIDA INHIBIDA (PROMEDIO), PERTURBABLE, CON MUCHA ANSIEDAD, DURO FRIME INFLEXIBLE, INDEPENDENCIA CEDE PRONTO Y LE GUSTA LA POLEMICA, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPENSIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	OBSERVACION: MUESTRA UN PROMEDIO DE 5/7 REDONDEADO LO QUE INDICA QUE SU DESEMPEÑO EN EL CARGO NO ES MUY COMPETITIVO Y SU PUNTO MAS FUERTE ES PRESENTACIÓN PERSONAL CON UN PUNTAJE (6/7) BAJOS: RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA Y SUPERACIÓN PERSONAL. CON UN PUNTAJE DE 4/7 Y EN CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, Y SERVICIO AL CLIENTE OBTIENE UN PROMEDIO DE 5/7	TRABAJAR EN MANEJAR SU ANSIEDAD, SUS IMPULSOS, EN SER MAS RECEPTIVO, (COMPRENDER - ESCUCCHAR), ADAPTABILIDAD AL MOSTRAR APTITUD PARA DESEMPEÑAR BIEN SU PAPEL. (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE SU DESEMPEÑO ESTA BAJO Y LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).
7	CEDEÑO GAMES EDUARDO JONATAN	EXTROVERTIDO, SOCIAL Y PARTICIPATIVO, CON MUCHA ANSIEDAD PERTURBABLE, FIRME INFLEXIBLE, OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS LE GUSTA LA POLEMICA ES PROMEDIO INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA, SIGUE IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPENSIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA. Y SU PUNTO MAS FUERTE: ES SERVICIO AL CLIENTE CON UN PUNTAJE DE 7/7	ES BUENA EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA ANSIEDAD PARA MANEJAR SUS IMPULSOS, TAMBIEN EN LA RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCCHAR) ADAPTABILIDAD PARA DESEMPEÑAR BIEN UN PAPEL O ROL, Y SEGUIR REFORFANDO MAS CADA DIA.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN					
N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
8	BONE ROSERO LUIS ADRIAN	EXTROVERTIDO, SOCIAL Y PARTICIPATIVO, CONTROLA LA ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE, OBJETIVO, CEDE PRONTO Y LE GUSTA LA POLÉMICA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, Y DOMINANCIAS PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESION (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	OBSERVACION: MUESTRA UN PROMEDIO DE 5/7 LO QUE INDICA QUE SU DESEMPEÑO EN EL CARGO NO ES MUY COMPETITIVO Y SUS PUNTUACIONES SON DE 5 Y 6: CONOCIMIENTO DEL CARGO, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA Y SUPERACION PERSONAL (5/7) Y CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE (6/7)	REFORZAR MAS SU DESEMPEÑO, MEJORAR EN LA RECEPTIVIDAD COMPRENDER, ESCUCCHAR, ADAPTARSE, TENER APTITUD, MOSTRAR PODER DE DOMINIO MAS DE SI, DEBE EXPLOTAR MAS SU POTENCIAL. (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE NO EXPLOTA MAS SU POTENCIAL, CUALES SON SUS MOTIVACIONES, Y EL PUNTO DE VISTA DE AMBAS PARTES).
9	DE LA VERA LAAZ MICHELL ARTURO	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, ES RECEPTIVO Y DE MENTE ABIERTA E INFLEXIBLE Y OBJETIVO, CEDE, ACEPTA ACUERDOS, ES CRITICO Y POLÉMICO (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, Y TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESION (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, DOMINANCIAS , COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA.	ES BUENO EN SU CARGO, PERO HAY QUE REFORZAR EN LA RECEPTIVIDAD DE COMPRENDER ESCUCCHAR, MANEJAR LOS IMPULSOS, CONTROLAR FRUSTRACIONES EN EL SENTIDO DE SABER SOPORTAR Y DIRIGIR SITUACIONES, TENER APTITUD PARA DESEMPEÑAR SU PAPEL, Y MEJORAR MAS PARA SER DE 7/7 Y POTENCIALIZARSE EN ALGO.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
10	<p>ABAD VALAREZO GLENDA ALEXANDRA</p>	<p>INTROVERTIDA Y EXTROVERTIDA, PERTURBABLE, CON MUCHA ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE, OBJETIVA, INDEPENDIENTE, CRITICA, LE GUSTA LA POLÉMICA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) CONTROL DE SI MISMO, Y TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, ADAPTABILIDAD, COMPRENSION (ACTITUD DE EMPATIA), DOMINANCIA , COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABLE.</p>	<p>TIENE UN PROMEDIO 6/7 REDONDEADO CON UNA OBSERVACION DE 5/7 SENTIDO DE INCITIVA, CUENTA CON CONOCIMIENTOS DEL CARGO, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACIÓN PERSONAL, PRESENTACIÓN PERSONAL, Y SERVICIO AL CLIENTE.(6/7)</p>	<p>TRABAJAR EN LA ANSIEDAD, SUS IMPULSOS, RECEPTIVIDAD EN ESCUCHAR Y COMPRENDER, CONTROLAR SE A SI MISMO COMO DISCIPLINA PERSONAL, ESTABILIDAD EMOCIONAL, PERSEVERANCIA, REFORZAR SU DESEMPEÑO. (INDAGAR RAZONES SOBRE SU INICIATIVA, Y PUNTOS TRATADOS ANTERIORMENTE Y LA OPINIÓN DE AMBAS PARTES).</p>
11	<p>RODRIGUEZ DIAZ VERONICA VANESSA</p>	<p>INTROVERTIDA Y EXTROVERTIDA, EQUILIBRA SU ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE, OBJETIVA, ACEPTA ACUERDOS, LE GUSTA LA POLÉMICA (PROMEDIO) NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y SEGURIDAD PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSIÓN (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.</p>	<p>TIENE UN PROMEDIO DE 6/7 REDONDEADO 5,71 REAL, CON LAS SIGUIENTES OBSERVACIONES DE 5/7 SENTIDO DE INICIATIVA Y SUPERACIÓN PERSONAL, Y LOS DEMAS DE 6/7 COMO: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE.</p>	<p>TRABAJAR EN MOSTRARSE A SI MISMA, SER RECEPTIVA DE MENTE ABIERTA, COMPRENDER, ESCUCHAR, APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN ROL, CONFIAR EN SI MISMA TENER SEGURIDAD. (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE SU DESEMPEÑO ESTA BAJANDO Y LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).</p>

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
12	CEDENO ORDOÑEZ DANIEL ANTONIO	EXTROVERTIDO, SOCIAL Y PARTICIPATIVO, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE Y OBJETIVO, CEDE PRONTO PERO TAMBIÉN LE GUSTA LA POLÉMICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO, SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y CONTROL DE SI MISMO PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSIÓN (ACTITUD DE EMPATIA), TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	ES BUENO EN SU CARGO CUENTA CON UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTOS FUERTES SON 7/7: CONOCIMIENTO DEL CARGO Y PRESENTACION PERSONAL, Y PUNTUACIONES BUENAS DE 6/7: EN CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACIÓN PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENO EN SU CARGO. PERO HAY QUE TRABAJAR EN LA ANSIEDAD, SU IMPULSIVIDAD, ESCUCHAR, COMPRENDER, TENER APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN BUEN PAPEL, CONTROL DE SI MISMO EN LA DISCIPLINA PERSONAL, ESTABILIDAD EMOCIONAL Y TRABAJAR PARA OBTENER UN PROMEDIO DE 7/7.
13	SALDAÑA PICO SHIRLEY RAQUEL	INTROVERTIDA INHIBIDA Y EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA, MANEJA LA ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE, ACEPTA ACUERDOS E INDEPENDIENTE LE GUSTA LA POLÉMICA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR), COMPRENSIÓN (APTITUD DE EMPATIA INTUICIÓN) Y ADAPTABILIDAD PROMEDIO: AGRESIVIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	TIENE UN PROMEDIO DE 6/7 REDONDIADO 5,85 REAL, CON LAS SIGUIENTES OBASERVACIONES DE 5/7 SENTIDO DE INICIATIVA, LAS DEMÁS VARIABLES SON DE 6/7: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACIÓN PERSONAL, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE.	TRABAJAR MAS EN LA RECEPTIVIDAD COMPRENDER ESCUCHAR, FORTALECER UNA APTITUD DE EMPAÍA, INTUITIVA, CAPACIDAD PARA ADAPTARSE DESEMPEÑAR UN BUEN PAPEL. (INDAGAR SOBRE SU DESEMPEÑO SU INICIATIVA Y LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN					
N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
14	CASTILLO MUÑOZ GALO RICARDO	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, INFLEXIBLE, FIRME OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS, CEDE PRONTO ACOMODATICIO, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y SOCIABILIDAD PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIÓN (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD Y ACTIVIDAD.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO. (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, SERVICIO AL CLIENTE, LA RESPONSABILIDAD Y SUPERACION PERSONAL), Y UNA PUNTUACIÓN DE 6/7: PRESENTACIÓN PERSONAL.	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA RECEPTIVIDAD, COMPRENDER ESCUCHAR, FORTALECER APTITUDES PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, Y PARA ESTABLECER CONTACTOS, SENTIR GUSTO POR LAS RELACIONES PERSONALES.
15	SANCHEZ SANCHEZ WILSON GEOVANNY	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO (PROMEDIO), CONTROLA SU ANSIEDAD, RECEPTIVO Y FIRME INTUITIVO OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS Y CRITICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, Y TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESION (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, DOMINANCIA, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES BUENO EN SU CARGO CUENTA CON UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTOS FUERTES SON 7/7: CONOCIMIENTO DEL CARGO Y PRESENTACION PERSONAL, Y PUNTUACIONES BUENAS DE 6/7: EN CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACIÓN PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENO SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN EL MANEJAR SUS IMPULSOS, EN COMPRENDER, ESCUCHAR (RECEPTIVIDAD), TRABAJAR EN LA FLEXIBILIDAD, PARA DESEMPEÑAR UN ROL O PAPEL, MEJORA LA CAPAIDAD PARA DIRIGIR FRACASOS O DOSIFICAR SITUACIONES, Y SER MEJOR PARA OBTENER UN PROMEDIO DE 7/7

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y PUNTUACIÓN

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
16	SUAREZ PURIZAGA CHRISTIAN LEONARDO	ESTROVERTIDO, SOCIAL PARTICIPATIVO, EQUILIBRA SU ANSIEDAD, ES INTUITIVO MENTE ABIERTA Y OBJETIVO CRITICO, ACEPTA ACUERDOS CEDE PRONTO E INDEPENDIENTE LE GUSTA LA POLÉMICA, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR), COMPRENSIÓN (APTITUD DE EMPATIA INTUICIÓN) Y ADAPTABILIDAD PROMEDIO: AGRESIVIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	OBSERVACION: MUESTRA UN PROMEDIO DE 5/7 LO QUE INDICA QUE SU DESEMPEÑO EN EL CARGO NO ES MUY COMPETITIVO Y SUS PUNTUACIONES SON DE 5 Y 6: CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE (5/7) Y CONOCIMIENTO DEL CARGO Y PRESENTACION PERSONAL (6/7) PUNTUACIÓN BAJA ES: SENTIDO DE INICIATIVA (4/7)	TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD PARA COMPRENDER ESCUCHAR, MANEJAR SUS IMPULSOS, FORTALECER UNA APTITUD DE EMPATÍA, Y FELXIBILIDAD PARA ADAPTARSE Y DESEMPEÑAR UN BUEN PAPEL. (INDAGAR LAS RAZONES DEL POR QUE SU INCITIVA ESTAN BAJOS COMO SU DESEMPEÑO, Y LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).
Total de personas 25					

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	NOMBRES CAJERAS	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
1	DELGADO RIVERA KERLLY ANDREA	ES INTROVERTIDA Y EXTROVERTIDA, CON ANSIEDAD PERTURBABLE, FIRME OBJETIVA DURA, NI DE PENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS	PROMEDIO: CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, RECEPTIVA, AGRESIVA, COMPRESION, ADAPATABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, CAMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE	APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACION PERSONAL) SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: LA RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA PROMEDIO 7/7	ES BUENA EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA ANSIEDAD CALMARSE - SITUACIONES PERSONALES. (REQUIERE DE TIEMPO PARA SABER CONTROLAR O MANEJAR SITUACIONES INESPERADAS).
2	ULLON MONTECE VIRGINIA MARIA	INTROVERTIDA INHIBIDA, SABE CONTROLAR SU ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE FRIA, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS	TIENE DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESION (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 (CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SUPERACION PERSONAL) SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO Y SERVICIO AL CLIENTE. PROMEDIO 7/7	ES COMPETENTE EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS CON FACILIDAD Y MOSTRARSE ABIERTAMENTE, COMPRENDER ESCUCHAR (RECEPTIVIDAD) ADAPTABILIDAD (APTITUD)

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	NOMBRES CAJERAS	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
3	<p>MOREIRA VERA PEGGY TATIANA</p>	<p>EXTROVERTIDO PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA, CONTROLA SU ANSIEDAD, ES RECEPTIVA DE MENTE ABIERTA INTUITIVA, CEDE, ACEPTA ACUERDOS, ES CRITICA Y POLÉMICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>TIENE DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR), ADAPTABILIDAD, Y COMPRESION (ACTITUD DE EMPATIA) PROMEDIO: AGRESIVIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.</p>	<p>APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 (SERVICIO AL CLIENTE, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, SUPERACION PERSONAL) SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD Y PRESENTACION PERSONAL. PROMEDIO 7/7</p>	<p>ES COMPETENTE EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA CAPACIDAD DE RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y ADAPTABILIDAD EN CUESTION DE APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL.</p>
4	<p>CALIXTO SANCHEZ ERIKA JOHANNA</p>	<p>EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE FRIA OBJETIVA, ACEPTA ACUERDOS, CEDE PRONTO, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>OBSERVACIÓN: TIENE DISPOSICIÓN PARA LAS VENTAS, PERO NO CUMPLE CON EL PERFIL DE VENDEDOR, PUNTUACIONES PROMEDIO: CONTROL DE SI MISMO, COMBATIVIDAD, ACTIVIDAD, PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD, AGRESIVIDAD, COMPRESION, ADAPTABILIDAD TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, DOMINANCIA Y SEGURIDAD.</p>	<p>APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 (SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, SUPERACION PERSONAL) SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO, RESPONSABILIDAD Y PRESENTACION PERSONAL. PROMEDIO 7/7</p>	<p>ES COMPETENTE EN SU CARGO, MUESTRA UN DESEMPEÑO MUY BUENO EN SU AREA, PERO NO POSEE EL PERFIL PARA UN CARGO EN VENTAS HABRIA QUE PULIR EN LA EMPATIA PARA SABER ESCUCHAR, COMPRENDER AL OTRO, TENER AGRESIVIDAD COMERCIAL, APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL O ROL, DON DE CAUTIVAR AL CLIENTE, DOMINIO PERSONAL.</p>

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.					
N°	NOMBRES CAJERAS	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
5	HERRERA ZUÑIGA CINTHYA VANESSA (6)	EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA E INTROVETIDA INHIBIDA, PERTURBBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE FRIA OBJETIVA, ACEPTA ACUERDOS, CEDE, INDEPENDIENTE, CRITICA (PROMEDIO), AUTO CONTROLADA, CONTIENE SUS IMPULSOS.	OBSERVACIÓN: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, NO CUMPLE CON EL PERFIL, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD, AGRESIVIDAD, TOLERANCIA A LA FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, PUNTUACIONES PROMEDIO: COMPRESION, ADAPATABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 (SERVICIO AL CLIENTE, PRESENTACION PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, SUPERACION PERSONAL) SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD Y RESPONSABILIDAD. PROMEDIO 7/7	ES COMPETENTE EN SU CARGO, MUESTRA UN DESEMPEÑO MUY BUENO EN SU AREA, PERO NO POSEE EL PERFIL PARA UN CARGO EN VENTAS HABRIA QUE PULIR EN CUALIDADES EMPATICAS, EN LA AGRESIVIDAD COMERCIAL, APTITUD PARA DOSIFICAR UNA SITUACION, Y VOLUNTAD DE PODER EN COMBATIVIDAD, Y SABER MANEJAR SU ANSIEDAD EN SITUACIONES DE INFERIORIDAD.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	Comentario
1	<p>VERA SOLIS VERONICA KASANDRA (6)</p>	<p>INTROVERTIDA, SOCIALMENTE INHIBIDA, CONTROLA SU ANSIEDAD, DURA, FIRME, INFLEXIBLE OBJETIVA, INDEPENDIENTE, CRITICA POLEMICA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD Y CONTROL DE SI MISMO, PUNTUACIONES PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSION, ADAPTABILIDAD, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.</p>	<p>TIENE UN PROMEDIO DE 6/7 EN TODAS SUS VARIABLES EVALUADAS (CONOCIMIENTO DEL CARGO, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SUPRACION PERSONAL).</p>	<p>TRABAJAR EN LA SOCIABILIDAD (FACILIDAD DE RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS), SER MAS EXPONTANEA. (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE SU DESEMPEÑO ESTA PROMEDIO Y NO SE POTENCIALIZA MÁS, ESCUCCHAR LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).</p>
2	<p>TAPIA MEJIA KATHERINE IRENE (6)</p>	<p>EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA (PROMEDIO), CONTROLA SU ANSIEDAD, DURA, FIRME INFLEXIBLE OBJETIVA, ACEPTA ACUERDOS CEDE PRONTO, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, PUNTUACIONES PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSION, ADAPTABILIDAD, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.</p>	<p>ES BUENA EN SU CARGO TIENE UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTUACIONES ALTAS DE 7/7 SON: RESPONSABILIDAD, PRESENTACION PERSONAL, Y SERVICIO AL CLIENTE, SUS DEMAS VARIABLES SON DE 6/7 COMO: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, SUPERACION PERSONAL.</p>	<p>ES BUENA EN SU CARGO, TRABAJAR EN APTITUD DE CUALIDADES EMPATICAS PARA PONERSE EN EL LUGAR DE LOS DEMAS, CONTROLAR SU DISCIPLINA PERSONAL CON RESPECTO A SU ESTABILIDAD EMOCIONAL, CAPACIDAD PARA SOPORTAR SITUACIONES DE INFERIORIDAD, MOSTRAR MAS APTITUD EN SUS DESICIONES.</p>

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	Comentario
3	<p>RAMIREZ SEGURA ANDREA LISBETH (6)</p>	<p>EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE OBJETIVA, CEDE PRONTO Y A LA VEZ INDEPENDIENTE (PROMEDIO), MANEJA SUS IMPULSOS PARA AUTOCONTROLARSE.</p>	<p>OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD Y DOMINANCIA. PUNTUACIONES PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESION, ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.</p>	<p>TIENE UN PROMEDIO DE 6/7, DONDE SU PUNTUACION MAS ALTA 7/7 ES: PRESENTACION PERSONAL, SUS DEMAS VARIABLES SON PROMEDIO: 6/7 (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, RESPONSABILIDAD, SUPERACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE).</p>	<p>MUESTRA UN DESEMPEÑO PROMEDIO, SEGÚN LAS EVALUACIONES DONDE TENDRIAMOS QUE INDAGAR RAZONES POR LAS QUE NO SE POTENCIALIZA MAS EN SU AREA, Y TRABAJAR EN EL MANEJO DE SU ANSIEDAD.</p>
4	<p>BAQUE RIVERA JONATHAN VIKMAR (6)</p>	<p>EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, ES INTUITIVO Y OBJETIVO, CEDE Y ACEPTA ACUERDOS Y TAMBIEN ES INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD Y SOCIABILIDAD. PUNTUACIONES PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESION, ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, Y ACTIVIDAD.</p>	<p>TIENE UN PROMEDIO DE 6/7, DONDE SU PUNTUACION MAS ALTA ES CALIDAD 7/7, SUS DEMAS VARIABLES SON PROMEDIO: 6/7 (CONOCIMIENTO DEL CARGO, SENTIDO DE INICIATIVA, RESPONSABILIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SUPERACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE).</p>	<p>ES BUENO EN SU CARGO, PERO HAY QUE REFORZAR MAS SU DESEMPEÑO PUESTO QUE SU PUNTUACION MAS ALTA ES CALIDAD Y HAY QUE SEGUIR POTENCIALIZANDO LAS DEMAS VARIABLES, TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD (TENER APTITUD EMPÁTICA) Y MANEJAR MAS LAS RELACIONES SOCIALES.</p>

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.					
N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	Comentario
5	<p>PEÑAFIEL MACIAS</p> <p>OSCAR ROLANDO (6)</p>	<p>EXTROVERTIDO SOCIAL</p> <p>PARTICIPATIVO, ANSIOSO</p> <p>PERTURBABLE, DURO FRIO</p> <p>INFLEXIBLE OBJETIVO, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS</p>	<p>TIENE DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES</p> <p>PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPENSIVO (ACTITUD DE EMPATIA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.</p>	<p>APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA.</p>	<p>ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y TOLERAR LOS FRACOSOS, FORTALECER UNA APTITUD PARA DOSIFICAR LA IMPLICACION EN UNA SITUACION, SIN SENTIR ANSIEDAD, MANEJAR LAS FRUSTRACIONES Y LOS FRACASOS. Y REFORZAR SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE SU PUNTUACION SEA 7/7</p>
6	<p>VELASQUEZ AVILES</p> <p>DIANA PATRICIA (7)</p>	<p>EXTROVERTIDA</p> <p>PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURA FIRME FRIA, OBJETIVA, ACEPTA ACUERDOS Y ES INDEPENDIENTE, MANEJA EL AUTOCONTROL DE SUS IMPULSOS.</p>	<p>TIENE DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR), ADAPTABILIDAD, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, DOMINANCIA Y SOCIABILIDAD. PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPENSIVO (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD Y ACTIVIDAD.</p>	<p>ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO REAL 6,85 LO QUE INDICA QUE TIENE UNA PUNTUACION DE 6/7 EN SENTIDO DE INICIATIVA Y SUS PUNTOS FUERTES 7/7 SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, RESPONSABILIDAD, PRESENTACION PERSONAL, Y SERVICIO AL CLIENTE.</p>	<p>ES COMPETENTE EN SU CARGO, HABRIA QUE MEJORAR E INDAGAR SOBRE SU INICIATIVA, PARA QUE PUEDA OBTENER UNA PUNTUACION DE 7/7, PARA CARGOS FUTUROS EN VENTAS HAY QUE TRABAJAR MUCHO EN LO QUE ES LA EMPATIA, SOCIABILIDAD, EN ADAPTARSE PARA DESEMPEÑAR UN MEJOR PAPEL, MANEJAR LA ANSIEDAD PARA QUE PUEDA SOPORTAR SITUACIONES FUERA DE SU ALCANCE TENER DOMINIO LABORAL Y PERSONAL.</p>

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	Comentario
7	<p>CAICEDO CAMPAÑA CAROLA KATIUSKA (6)</p>	<p>ESTROVERTIDA PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA, CONTROLA SU ANSIEDAD, DE MENTE ABIERTA INTUITIVA E INFLEXIBLE OBJETIVA, INDEPENDIENTE, CRITICA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SU PUNTAJACION BAJA: RECEPTIVIDAD PUNTAJACIONES PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSION, ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, ACTIVIDAD, SEGURIDAD, Y SOCIABILIDAD.</p>	<p>APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA.</p>	<p>ES BUENO EN SU CARGO, PRESENTA UN DESEMPEÑO PROMEDIO, EL CUAL HAY QUE POTENCIALIZAR MAS SU DESEMPEÑO, MEJORAR LAS CUALIDADES EMPÁTICAS COMO SABER ESCUCHAR, COMPRENDER, PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO.</p>
8	<p>SANCHEZ RONQUILLO CARLOS ALFREDO (7)</p>	<p>ES INTROVERTIDO Y EXTROVERTIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, DURO FRIO INFLEXIBLE OBJETIVO, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>TIENE DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.</p>	<p>ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO LO QUE INDICA QUE TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, ENTRE SUS PUNTOS FUERTES: RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE.</p>	<p>ES COMPETENTE EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA CAPACIDAD DE RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y ADAPTABILIDAD EN CUESTION DE APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, MOSTRARSE ABIERTAMENTE.</p>

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.					
N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	Comentario
9	CABRERA CHICAIZA STALYN VICENTE	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, DE MENTE ABIERTA INTUITIVO E INFLEXIBLE OBJETIVO, ACOMODATICO ACEPTA ACUERDOS CEDE PRONTO, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD, COMPRENSION, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES Y SEGURIDAD. PUNTUACIONES PROMEDIO: AGRESIVIDAD, ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, COMBATIVIDAD, ACTIVIDAD Y DOMINANCIA, SOCIABILIDAD.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACION PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA.	ES BUENO EN SU CARGO PERO HAY QUE POTENCIALIZAR MAS SU DESEMPEÑO PARA IDENTIFICAR SU PUNTOS FUERTES, TRABAJAR EN SU IMPULSOS, EN LA RECEPTIVIDAD COMO LA EMPATIA, SABER ESCUCHAR, COMPRENDER, TOLERAR SITUACIONES FUERA DE SU ALCANCE, Y MOSTRARSE MAS SEGURO DE SI MISMO, CONFIANZA.
10	LEON TAPIA IBETH CORINA	EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA, CONTROLA SU ANSIEDAD, DURA, FIRME, INFLEXIBLE, ACEPTA ACUERDOS CEDE Y ALA VEZ ES INDEPENDIENTE, AUTO CONTROLADA CONTIENE IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCHAR), AGRESIVIDAD, CONTROL DE SI MISMO Y SEGURIDAD, PROMEDIO: ADAPTABILIDAD, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMPRENSION (ACTITUD DE EMPATÍA), DOMINANCIA, COMBATIVIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES UNA PERSONA APTA PARA SU CARGO CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO, SUS PUNTOS FUERTES DE 7/7 SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICATIVA, PRESENTACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE, PUNTUACIONES DE 6/7: CALIDAD Y SUPERACION PERSONAL.	ES BUENA EN SU CARGO, TRABAJAR PARA MEJORAR CIERTOS ASPECTOS COMO: LA RECEPTIVIDAD PARA COMPRENDER, ESCUCHAR AL OTRO, CONTROL DE SI MISMO EN SU DISCIPLINA PERSONAL, ESTABILIDAD EMOCIONAL, SENTIRSE MAS SEGURA, CONFIADA DE SI MISMO.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	Comentario
11	SANCHEZ SOLEDISPA HUGO CESAR	INTROVETIDO Y EXTROVERTIDO, EQUILIBRA SU ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE, OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS, LE GUSTA LA POLÉMICA (PROMEDIO) NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y SOCIABILIDAD PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSIÓN (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD Y ACTIVIDAD.	ES BUENO EN SU CARGO CUENTA CON UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTOS FUERTES SON 7/7: CALIDAD, RESPONSABILIDAD Y PRESENTACION PERSONAL, Y PUNTUACIONES BUENAS 6/7 EN CONOCIMIENTO DEL CARGO, SUPERACIÓN PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS, TRABAJAR EN: LA RECEPTIVIDAD PARA ESCUCHAR Y COMPRENDER, ADAPTABILIDAD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, APTITUD PARA ESTABLECER CONTACTOS, Y SEGUIR REFORZANDO SU POTENCIAL.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
1	CACERES LIMA MARIA DE LAS MERCEDES	EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURA FIRME, INFLEXIBLE, FRIA OBJETIVA, ACEPTA ACUERDOS CEDE PRONTO E INDEPENDIENTE CRITICA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD, ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, DOMINANCIA. PUNTUACIONES PROMEDIO: COMPRENSION, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, SEGURIDAD AGRESIVIDAD, COMBATIVIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO , SUS PUNTOS FUERTES 7/7 SON: CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA Y SERVICIO AL CLIENTE, SUS PUNTUACIONES DE 6 /7 SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO, PRESENTACION PERSONAL Y SUPERACION PERSONAL.	ES BUENA EN SU CARGO, PERO HAY QUE MEJORAR Y REFORZAR ASPECTOS COMO: EL MANEJO DE SU ANSIEDAD, SUS IMPULSOS, EN LA RECEPTIVIDAD ESCUCHAR COMPRENDER AL OTRO, CAPACIDAD PARA ADAPTARSE PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, MANEJO DE CONTROL DE SI MISMO EN LA DISCIPLINA PERSONAL, ESTABILIDAD EMOCIONAL, PERSEVERANCIA, MEJORAR EL DOMINIO PARA VOLUNTAD DE PODER, PERSUASION.
2	DE LA VERA LAAZ MICHELL ARTURO	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, ES RECEPTIVO Y DE MENTE ABIERTA E INFLEXIBLE Y OBJETIVO, CEDE, ACEPTA ACUERDOS, ES CRITICO Y POLÉMICO (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, Y TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSION (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, DOMINANCIA , COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA, SIN PUNTOS FUERTES DESTACADOS.	ES BUENO EN SU CARGO, PERO HAY QUE REFORZAR EN LA RECEPTIVIDAD DE COMPRENDER ESCUCHAR, MANEJAR LOS IMPULSOS, CONTROLAR FRUSTRACIONES EN EL SENTIDO DE SABER SOPORTAR Y DIRIGIR SITUACIONES, TENER APTITUD PARA DESEMPEÑAR SU PAPEL, Y MEJORAR MAS PARA SER DE 7/7 Y POTENCIALIZARSE EN ALGO.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
3	ALEMAN VITERI KATTY ALEXANDRA	ES INTROVERTIDA Y EXTROVERTIDA (PROMEDIO), EQUILIBRA SU ANSIEDAD, DURA, FRIA, INFLEXIBLE, ACEPTA ACUERDOS, Y TAMBIEN LE GUSTA LA POLEMICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 , LO QUE INDICA QUE TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CUENTE.	ES COMPETENTE EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA CAPACIDAD DE RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y ADAPTABILIDAD EN CUESTION DE APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, MOSTRARSE ABIERTAMENTE.
4	ALVARADO FIGUEROA LEONARDO JACINTO	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, MENTE ABIERTA INTUITIVO INFLEXIBLE OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS CEDE PRONTO, CRITICO POLÉMICO, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD(ESCUCHAR - COMPRENDER), AGRESIVIDAD, ADAPTABILIDAD, COMBATIVIDAD Y SEGURIDAD. PUNTUACIONES PROMEDIO: CONTROL DE SI MISMO, DOMINANCIA, COMPRESION, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	TIENE UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SU PUNTUACION MAS ALTA 7/7 ES: CONOCIMIENTO DEL CARGO, LAS DEMAS VARIABLES PUNTUAN 6/7 COMO: CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL YSERVICIO AL CUENTE.	ES BUENA EN SU CARGO, PERO HAY REFORZAR SU DESEMPEÑO Y MEJORAR ASPECTOS COMO: EL MEJORAR LA RECEPTIVIDAD PARA COMPRENDER Y PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO Y ESCUCHAR, AGRESIVIDAD COMERCIAL PARA PROVOCAR SITUACIONES CON DESEO DE GANAR, CAPACIDAD PARA ADAPTARSE Y DESEMPEÑAR UN PAPEL, TENER VOLUNTAD DE PODER, CONFIAR Y SENTIRSE SEGURO DE SI MISMO.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
5	<p>EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE OBJETIVA, ACOMODATICA ACEPTA ACUERDOS E INDEPENDIENTE CRITICA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJAS: RECEPTIVIDAD, AGRESIVIDAD, ADAPTABILIDAD, Y TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, PROMEDIO: COMPRENSION, CONTROL DE SI MISMO, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.</p>	<p>TIENE UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SU PUNTUACION MAS ALTA DE 7/7: ES CONOCIMIENTO DEL CARGO, LAS OTRAS VARIABLES PUNTUAN 6/7 COMO CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE.</p>	<p>ES BUENO EN SU CARGO, REFORZAR MAS SU DESEMPEÑO PARA OBTENER UN PROMEDIO DE 7/7 EN TODO SU DESEMPEÑO, MEJORAR LA RECEPTIVIDAD PARA PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO ESCUCHAR, COMPRENDER, PROVOCAR Y SOPORTAR SITUACIONES CONFLICTIVAS CON DESEO DE GANAR, ADAPTARSE PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, Y TENER APTITUD PARA DIRIGIR FRACOSOS Y DOSIFICAR UNA SITUACION.</p>
6	<p>ESTROVERTIDO SOCIAL PARTICIPATIVO, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE FRIO OBJETIVO, ACOMODATICA, ACEPTA ACUERDOS CEDE PRONTO, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.</p>	<p>CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJO EN: RECEPTIVIDAD, ADAPTABILIDAD, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD Y SOCIABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSION, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, DOMINANCIA Y ACTIVIDAD.</p>	<p>TIENE UN PROMEDIO DE 6/7, SU PUNTUACION MAS ALTA 7/7 ES PRESENTACION PERSONAL, LAS DEMAS VARIABLES ESTAN PROMEDIO COMO: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA Y SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>HAY QUE REFORZAR MEJORAR SU DESEMPEÑO PUESTO QUE SU MAYOR PARTE DE PUNTUACIONES SON PROMEDIO Y DEBERIA REFORZAR E IDENTIFICAR SUS PUNTOS FUERTES, TRABAJAR EN EL MANEJO DE SU ANSIEDAD, EN ESCUCHAR Y COMPRENDER AL OTRO, SENTIR VOLUNTAD DE PODER, SEGURIDAD Y CONFIANZA EN SI MISMO, TENER APTITUD PARA ESTABLECER NUEVOS CONTACTOS.</p>

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
7	SUAREZ VERA ELIZABETH DEL ROCIO	INTROVERTIDA SOCIALMENTE INHIBIDA, CONTROLA SU ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE FRIA OBJETIVA, ACOMODATICA ACEPTA ACUERDOS CEDE PRONTO, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD(ESCUCHAR - COMPRENDER), ADAPTABILIDAD Y DOMINANCIA. PUNTUACIONES PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESION, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO , SUS PUNTOS FUERTES 7/7 SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA Y SERVICIO AL CLIENTE, SUS PUNTUACIONES DE 6 /7 SON: PRESENTACION PERSONAL Y SUPERACION PERSONAL.	ES COMPETITIVO EN SU CARGO, PERO HAY QUE TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD PARA PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO. ESCUCHAR, COMPRENDER, ADAPTARSE A SITUACIONES O PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, DOMINANCIA COMO PERSUASION, VOLUNTAD DE PODER, Y SER MAS INDEPENDIENTE.
8	MACIAS CAMACHO SARA RAQUEL	EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE OBJETIVA, ACOMODATICA ACEPTA ACUERDOS E INDEPENDIENTE CRITICA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD(ESCUCHAR - COMPRENDER), AGRESIVIDAD, ADAPTABILIDAD Y SOCIABILIDAD. PUNTUACIONES PROMEDIO: COMPRESION, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y DOMINANCIA.	TIENE UN PROMEDIO DE 6/7 , SUS PUNTOS FUERTES 7/7 SON: SUPERACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE, PUNTUACIONES PROMEDIO 6/7: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENA EN SU CARGO, PERO HAY QUE TRABAJAR EN EL MANEJO DE SU ANSIEDAD, EN LA RECEPTIVIDAD PARA PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO ESCUCHAR COMPRENDER, AGRESIVIDAD COMERCIAL, TENER APTITUD PARA ADAPTARSE AL DESEMPEÑAR UN PAPEL, Y RELACIONARSE CON LOS DEMAS, GUSTOS POR LAS RELACIONES HUMANAS, Y REFORZAR SU DESEMPEÑO PARA PUNTAJAR 7/7

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
9	CEDEÑO ORDOÑEZ DANIEL ANTONIO	EXTROVERTIDO, SOCIAL Y PARTICIPATIVO, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE Y OBJETIVO, CEDE PRONTO PERO TAMBIÉN LE GUSTA LA POLÉMICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO, SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y CONTROL DE SI MISMO PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIÓN (ACTITUD DE EMPATIA), TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	ES BUENO EN SU CARGO CUENTA CON UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTOS FUERTES SON 7/7: CONOCIMIENTO DEL CARGO Y PRESENTACION PERSONAL, Y PUNTUACIONES BUENAS DE 6/7: EN CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACIÓN PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENO EN SU CARGO. PERO HAY QUE TRABAJAR EN LA ANSIEDAD, SU IMPULSIVIDAD, ENCUCCHAR, COMPRENDER, TENER APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN BUEN PAPEL, CONTROL DE SI MISMO EN LA DISCIPLINA PERSONAL, ESTABILIDAD EMOCIONAL Y TRABAJAR PARA OBTENER UN PROMEDIO DE 7/7 .
10	CASTILLO MUÑOZ GALO RICARDO	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, INFLEXIBLE, FIRME OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS, CEDE PRONTO ACOMODATICIO, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y SOCIABILIDAD PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIÓN (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD Y ACTIVIDAD.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO . (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, SERVICIO AL CLIENTE, LA RESPONSABILIDAD Y SUPERACION PERSONAL). Y UNA PUNTUACIÓN DE 6/7 : PRESENTACIÓN PERSONAL.	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA RECEPTIVIDAD, COMPRENDER ESCUCCHAR, FORTALECER APTITUDES PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, Y PARA ESTABLECER CONTACTOS, SENTIR GUSTO POR LAS RELACIONES PERSONALES.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
11	VELASCO PINTO ROGER ALEXANDER	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, DURO FIRME INFLEXIBLE FRIO OBJETIVO, ACOMODATICO E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJO: RECEPTIVIDAD (ESCUCCHAR - COMPRENDER), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, SEGURIDAD Y SOCIABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSION, TOLERANCIA A LA FRUSTRACION, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, ACTIVIDAD	TIENE UN PROMEDIO DE 6/7 EN TODAS SUS VARIABLES EVALUADAS (CONOCIMIENTO DEL CARGO, SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SUPRACION PERSONAL).	TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD PARA PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO ESCUCCHARLO Y COMPRENDERLO, ADAPTABILIDAD PARA DESEMPEÑAR UN ROL O PAPEL, CONTROL DE SI MISMO EN SU ESTABILIDAD EMOCIONAL Y PERSEVERANCIA. (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE SU DESEMPEÑO ESTA PROMEDIO Y NO SE POTENCIALIZA MÁS, ESCUCCHAR LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).
12	SANCHEZ SANCHEZ WILSON GEOVANNY	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO (PROMEDIO), CONTROLA SU ANSIEDAD, RECEPTIVO Y FIRME INTUITIVO OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS Y CRITICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCCHAR) Y ADAPTABILIDAD, Y TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSION (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, DOMINANCIA , COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES BUENO EN SU CARGO CUENTA CON UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTOS FUERTES SON 7/7: CONOCIMIENTO DEL CARGO Y PRESENTACION PERSONAL, Y PUNTUACIONES BUENAS DE 6/7: EN CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACIÓN PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENO ES SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN EL MANEJAR SUS IMPULSOS, EN COMPRENDER, ESCUCCHAR (RECEPTIVIDAD), TRABAJAR EN LA FLEXIBILIDAD, PARA DESEMPEÑAR UN ROL O PAPEL, MEJORA LA CAPAIDAD PARA DIRIGIR FRACASOS O DOSIFICAR SITUACIONES, Y SER MEJOR PARA OBTENER UN PROMEDIO DE 7/7

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.					
N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
13	MIRANDA BONES JOSE LUIS	EXTROVERTIDO E INTROVERTIDO (PROMEDIO), CONTROLA SU ANSIEDAD, RECEPTIVA Y FIRME INTUITIVA OBJETIVA, ACEPTA ACUERDOS Y CRITICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	CUENTA CON DISPOSICION PARA VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCHAR), PROMEDIO: EN AGRESIVIDAD, COMPENSIVO, (ACTITUD DE EMPATÍA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE) SUS PUNTOS DE 6/7 : LA RESPONSABILIDAD Y SUPERACION PERSONAL.	ES BUENO EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA RECEPTIVIDAD, PARA COMPRENDER ESCUCHAR Y FORTALECER MAS EN EL LA RESPONSABILIDAD, MOTIVACIÓN PERSONAL.
14	VILLAMAR GRANADOS RUTH ESTEFANIA	EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA E INTROVERTIDA INHIBIDA, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE FRÍA OBJETIVA, ACOMODATACIA CEDE PRONTO INDEPENDIENTE CRITICA, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD(ESCUCHAR - COMPRENDER), AGRESIVIDAD, TOLERANCIA ALAS FRUSTRACIONES Y DOMINANCIA. PUNTUACIONES PROMEDIO: ADAPTABILIDAD, COMPRESION (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	APTA PARA SU CARGO TIENE UN PROMEDIO DE 6/7, SUS PUNTOS FUERTES SON: SUPERACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE, LAS DEMAS VARIABLES SON DE 6/7 COMO: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL Y RESPONSABILIDAD.	ES BUENO EN SU CARGO HAY QUE FORTALECER SU DESEMPEÑO PARA QUE PUNTUE UN PROMEDIO DE 7/7, TRABAJAR EN EL MANEJO DE SU ANSIEDAD, EN MOSTRARSE MAS COMO ES, EN COMPRENDER AL OTRO Y ESCUCHARLO, EN POTENCIALIZAR EL DESEO DE GANAR, EN TENER LA APTITUD PARA DOSIFICAR SITUACIONES, SENTIR VOLUNTAD DE PODER Y DOMINIO PERSONAL.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.					
N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
15	CEDEÑO GAMES EDUARDO JONATAN	EXTROVERTIDO, SOCIAL Y PARTICIPATIVO, CON MUCHA ANSIEDAD PERTURBABLE, FIRME INFLEXIBLE, OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS LE GUSTA LA POLEMICA ES PROMEDIO INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA, SIGUE IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA : EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO : AGRESIVIDAD, COMPRENSIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SUPERACION PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA. Y SU PUNTO MAS FUERTE : ES SERVICIO AL CLIENTE CON UN PUNTAJE DE 7/7	ES BUENA EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA ANSIEDAD PARA MANEJAR SUS IMPULSOS, TAMBIEN EN LA RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCCHAR) ADAPTAPTABILIDAD PARA DESEMPEÑAR BIEN UN PAPELO ROL, Y SEGUIR REFORFANDO MAS CADA DIA.
16	TUBAY TUBAY CAROLINA ELIZABETH	INTROVERTIDA, SOCILAMENTE INHIBIDA, CONTROLA SUS ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE OBJETIVA, ACEPTA ACUERDOS Y A LA VEZ INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	OBSERVACION : NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS : RECEPTIVIDAD(ESCUCCHAR - COMPRENDER), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA ALAS FRUSTRACIONES, PUNTUACIONES PROMEDIO : ADAPTABILIDAD, COMPRESION (ACTITUD DE EMPATIA), AGRESIVIDAD, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO REAL 6,71 SUS PUNTOS FUERTES DE 7/7 SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, PRESENTACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE, PROMEDIO 6/7 : SENTIDO DE INICIATIVA Y SUPERACION PERSONAL.	ES BUENO EN SU CARGO PERO HAY QUE POTENCIALIZAR MAS SU DESEMPEÑO PARA IDENTIFICAR SU PUNTOS FUERTES, TRABAJAR EN SU IMPULSOS, EN LA RECEPTIVIDAD COMO LA EMPATIA, SABER ESCUCCHAR, COMPRENDER, TOLERAR SITUACIONES FUERA DE SU ALCANCE, Y MOSTRARSE MAS SEGURO DE SI MISMO, CONFIANZA. INDAGAR RAZONES SOBRE SU DESEMPEÑO - INICIATIVA COMENTARIOS DE AMBAS PARTES.

ANÁLISIS: PUNTO DE VISTA DE LOS ADMINISTRADORES SEGÚN EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES.					
N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO
17	FRANCO ALVARADO CRISTHIAN EDUARDO	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO INTROVERTIDO INHIBIDO SOCIALMENTE, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, DE MENTE ABIERTA INTUITIVO E INFLEXIBLE OBJETIVO, ACOMODATIVO CEDE PRONTO, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	OBSERVACION: NO CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, LO QUE INDICA QUE NO CUMPLE CON EL PERFIL EN VENTAS, SUS PUNTUACIONES BAJAS: RECEPTIVIDAD(ESCUCHAR - COMPRENDER), AGRESIVIDAD, COMBATIVIDAD, SEGURIDAD Y SOCIABILIDAD. PUNTUACIONES PROMEDIO: CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, ADAPTABILIDAD, COMPRENSION (ACTITUD DE EMPATIA), DOMINANCIA Y ACTIVIDAD.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA, SIN PUNTOS FUERTES DESTACADOS.	TRABAJAR EN LA SOCIABILIDAD (FACILIDAD DE RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS), SER MAS EXPONTANEO, MEJORAR LA RECEPTIVIDAD PARA COMPRENDER ESCUCHAR A LOS OTROS, NOSTRAR SEGURIDAD, CONFIANZA EN SI MISMO DE PODER ALCANZAR LOGROS, SENTIDO DE PODER. (INDAGAR RAZONES DEL POR QUE SU DESEMPEÑO ESTA PROMEDIO Y NO SE POTENCIALIZA MÁS, ESCUCHAR LOS PUNTOS DE VISTAS DE AMBAS PARTES).

Total de personas 33

**ANÁLISIS: COINCIDENCIA DE RESULTADOS SEGÚN LAS AMBAS PARTES EVALUADAS
(PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DESEMPEÑO)**

N°	NOMBRES CAJERAS	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO	SUCESOR
1	DELGADO RIVERA KERLLY ANDREA	ES INTROVERTIDA INHIBIDA Y EXTROVERTIDA PARTICIPATIVA, CON ANSIEDAD PERTURBABLE, FIRME OBJETIVA DURA, NI DE PENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	PROMEDIO: CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, RECEPTVA, AGRESIVA, COMPRENSION, ADAPATABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, CAMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE	APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACION PERSONAL) SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: LA RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA PROMEDIO 7/7	ES BUENA EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA ANSIEDAD CALMARSE - SITUACIONES PERSONALES. (REQUIERE DE TIEMPO PARA SABER CONTROLAR O MANEJAR SITUACIONES INESPERADAS).	MEJORAR PARA VENTAS
2	ULLON MONTECE VIRGINIA MARIA	INTROVERTIDA INHIBIDA, SABE CONTROLAR SU ANSIEDAD, DURA FIRME INFLEXIBLE FRIA, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS	TIENE DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESNSIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 (CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SUPERACION PERSONAL) SUS PUNTOS MAS FUERTES SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO Y SERVICIO AL CLIENTE. PROMEDIO 7/7	ES COMPETENTE EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN RELACIONARSE CON OTRAS PERSONAS CON FACILIDAD Y MOSTRARSE ABIERTAMENTE, COMPRENDER ESCUCHAR (RECEPTIVIDAD) ADAPTABILIDAD (APTITUD)	MEJORAR PARA VISUAL DESPUES VENTAS

ANÁLISIS: COINCIDENCIA DE RESULTADOS SEGÚN LAS AMBAS PARTES EVALUADAS (PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DESEMPEÑO)						
N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	Comentario	SUCESOR
1	PEÑAFIEL MACIAS OSCAR ROLANDO	EXTROVERTIDO SOCIAL PARTICIPATIVO, ANSIOSO PERTURBABLE, DURO FRIO INFLEXIBLE OBJETIVO, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	TIENE DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR) Y TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPENSIVO (ACTITUD DE EMPATIA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA.	ES COMPETENTE EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y TOLERAR LOS FRACOSOS, FORTALECER UNA APTITUD PARA DOSIFICAR LA IMPLICACION EN UNA SITUACION, SIN SENTIR ANSIEDAD, MANEJAR LAS FRUSTRACIONES Y LOS FRACASOS. Y REFORZAR SUS CONOCIMIENTOS PARA QUE SU PUNTUACION SEA 7/7	MEJORAR PARA VENTAS
2	SANCHEZ RONQUILLO CARLOS ALFREDO	ES INTROVERTIDO Y EXTROVERTIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, DURO FRIO INFLEXIBLE OBEITIVO, NI DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	TIENE DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPENSIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO LO QUE INDICA QUE TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, ENTRE SUS PUNTOS FUERTES: RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE.	ES COMPETENTE EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA CAPACIDAD DE RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y ADAPTABILIDAD EN CUESTION DE APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, MOSTRARSE ABIERTAMENTE.	MEJORAR PARA VENTAS

**ANÁLISIS: COINCIDENCIA DE RESULTADOS SEGÚN LAS AMBAS PARTES EVALUADAS
(PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DESEMPEÑO)**

N°	VISUAL MERCHANDISING	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	Comentario	SUCESOR
3	SANCHEZ SOLEDISPA HUGO CESAR	INTROVERTIDO Y EXTROVERTIDO, EQUILIBRA SU ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE, OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS, LE GUSTA LA POLÉMICA (PROMEDIO) NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y SOCIABILIDAD PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSIÓN (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD Y ACTIVIDAD.	ES BUENO EN SU CARGO CUENTA CON UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTOS FUERTES SON 7/7: CALIDAD, RESPONSABILIDAD Y PRESENTACION PERSONAL, Y PUNTUACIONES BUENAS 6/7 EN CONOCIMIENTO DEL CARGO, SUPERACIÓN PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS, TRABAJAR EN: LA RECEPTIVIDAD PARA ESCUCHAR Y COMPRENDER, ADAPTABILIDAD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, APTITUD PARA ESTABLECER CONTACTOS, Y SEGUIR REFORZANDO SU POTENCIAL.	MEJORAR Y SEGUIR CON SU DEDICACION

**ANÁLISIS: COINCIDENCIA DE RESULTADOS SEGÚN LAS AMBAS PARTES EVALUADAS
(PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DESEMPEÑO)**

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO	SUCESOR
1	DE LA VERA LAAZ MICHELL ARTURO	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, ES RECEPTIVO Y DE MENTE ABIERTA E INFLEXIBLE Y OBJETIVO, CEDE, ACEPTA ACUERDOS, ES CRITICO Y POLÉMICO (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, Y TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESION (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, DOMINANCIAS , COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA.	ES BUENO EN SU CARGO, PERO HAY QUE REFORZAR EN LA RECEPTIVIDAD DE COMPRENDER ESCUCHAR, MANEJAR LOS IMPULSOS, CONTROLAR FRUSTRACIONES EN EL SENTIDO DE SABER SOPORTAR Y DIRIGIR SITUACIONES, TENER APTITUD PARA DESEMPEÑAR SU PAPEL, Y MEJORAR MAS PARA SER DE 7/7 Y POTENCIALIZARSE EN ALGO.	MEJORAR, REFORZAR SU MEJOR POTENCIAL
2	ALEMAN VITERI KATTY ALEXANDRA	ES INTROVERTIDA Y EXTROVERTIDA (PROMEDIO), EQUILIBRA SU ANSIEDAD, DURA, FRIA, INFLEXIBLE, ACEPTA ACUERDOS, Y TAMBIEN LE GUSTA LA POLEMICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDA SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTRACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIAS, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 , LO QUE INDICA QUE TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SUPERACION PERSONAL, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE.	ES COMPETENTE EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN LA CAPACIDAD DE RECEPTIVIDAD (COMPRENDER ESCUCHAR), Y ADAPTABILIDAD EN CUESTION DE APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, MOSTRARSE ABIERTAMENTE.	MEJORAR PARA SER UNA SENIOR VENDEDORA Y ENCARGADA

**ANÁLISIS: COINCIDENCIA DE RESULTADOS SEGÚN LAS AMBAS PARTES EVALUADAS
(PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DESEMPEÑO)**

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO	SUCESOR
3	CEDEÑO ORDOÑEZ DANIEL ANTONIO	EXTROVERTIDO, SOCIAL Y PARTICIPATIVO, PERTURBABLE CON MUCHA ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE Y OBJETIVO, CEDE PRONTO PERO TAMBIÉN LE GUSTA LA POLÉMICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO, SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICIÓN PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y CONTROL DE SI MISMO PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIÓN (ACTITUD DE EMPATÍA), TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD.	ES BUENO EN SU CARGO CUENTA CON UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTOS FUERTES SON 7/7: CONOCIMIENTO DEL CARGO Y PRESENTACIÓN PERSONAL, Y PUNTUACIONES BUENAS DE 6/7: EN CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACIÓN PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENO EN SU CARGO. PERO HAY QUE TRABAJAR EN LA ANSIEDAD, SU IMPULSIVIDAD, ESCUCHAR, COMPRENDER, TENER APTITUD PARA DESEMPEÑAR UN BUEN PAPEL, CONTROL DE SI MISMO EN LA DISCIPLINA PERSONAL, ESTABILIDAD EMOCIONAL Y TRABAJAR PARA OBTENER UN PROMEDIO DE 7/7.	MEJORAR PARA SER UN VENDEDOR SENIOR
4	CASTILLO MUÑOZ GALO RICARDO	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, INFLEXIBLE, FIRME OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS, CEDE PRONTO ACOMODATICIO, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICIÓN PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER-ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD Y SOCIABILIDAD PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRESIÓN (ACTITUD DE EMPATÍA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD Y ACTIVIDAD.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO. (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, SERVICIO AL CLIENTE, LA RESPONSABILIDAD Y SUPERACIÓN PERSONAL). Y UNA PUNTUACIÓN DE 6/7: PRESENTACIÓN PERSONAL.	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA RECEPTIVIDAD, COMPRENDER ESCUCHAR, FORTALECER APTITUDES PARA DESEMPEÑAR UN PAPEL, Y PARA ESTABLECER CONTACTOS, SENTIR GUSTO POR LAS RELACIONES PERSONALES.	MEJORAR, SEGURIDAD.

**ANÁLISIS: COINCIDENCIA DE RESULTADOS SEGÚN LAS AMBAS PARTES EVALUADAS
(PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DESEMPEÑO)**

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO	SUCESOR
5	SANCHEZ SANCHEZ WILSON GEOVANNY	EXTROVERTIDO PARTICIPATIVO E INTROVERTIDO INHIBIDO (PROMEDIO), CONTROLA SU ANSIEDAD, RECEPTIVO Y FIRME INTUITIVO OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS Y CRÍTICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, Y TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSION (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, DOMINANCIA , COMBATIVIDAD, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES BUENO EN SU CARGO CUENTA CON UN PROMEDIO DE 6/7 DONDE SUS PUNTOS FUERTES SON 7/7: CONOCIMIENTO DEL CARGO Y PRESENTACION PERSONAL, Y PUNTUACIONES BUENAS DE 6/7: EN CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SUPERACIÓN PERSONAL, SENTIDO DE INICIATIVA, Y SERVICIO AL CLIENTE.	ES BUENO SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR EN EL MANEJAR SUS IMPULSOS, EN COMPRENDER, ESCUCHAR (RECEPTIVIDAD), TRABAJAR EN LA FLEXIBILIDAD, PARA DESEMPEÑAR UN ROL O PAPEL, MEJORA LA CAPACIDAD PARA DIRIGIR FRACASOS O DOSIFICAR SITUACIONES, Y SER MEJOR PARA OBTENER UN PROMEDIO DE 7/7	MEJORAR PARA SER UN VENDEDOR SENIOR.
6	CEDEÑO GAMES EDUARDO JONATAN	EXTROVERTIDO, SOCIAL Y PARTICIPATIVO, CON MUCHA ANSIEDAD PERTURBABLE, FIRME INFLEXIBLE, OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS LE GUSTA LA POLEMICA ES PROMEDIO INDEPENDIENTE, NO REPRIMIDA, SIGUE IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR) Y ADAPTABILIDAD, PROMEDIO: AGRESIVIDAD, COMPRENSIVA (ACTITUD DE EMPATIA), CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, PRESENTACION PERSONAL, SUPERACIÓN PERSONAL, RESPONSABILIDAD Y SENTIDO DE INICIATIVA. Y SU PUNTO MAS FUERTE: ES SERVICIO AL CLIENTE CON UN PUNTAJE DE 7/7	ES BUENA EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA ANSIEDAD PARA MANEJAR SUS IMPULSOS, TAMBIEN EN LA RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCHAR) ADAPTABILIDAD PARA DESEMPEÑAR BIEN UN PAPEL O ROL, Y SEGUIR REFORFANDO MAS CADA DIA.	MEJORAR EN SER UN VENDEDOR SENIOR.

**ANÁLISIS: COINCIDENCIA DE RESULTADOS SEGÚN LAS AMBAS PARTES EVALUADAS
(PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DESEMPEÑO)**

N°	VENDEDOR	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO	SUCESOR
7	MIRANDA BONES JOSE LUIS	EXTROVERTIDO E INTROVERTIDO (PROMEDIO), CONTROLA SU ANSIEDAD, RECEPTIVO Y FIRME INTUITIVO OBJETIVO, ACEPTA ACUERDOS Y CRITICA (PROMEDIO), NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS	CUENTA CON DISPOSICION PARA VENTAS, BAJA: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER - ESCUCHAR), PROMEDIO: EN AGRESIVIDAD, COMPRENSIVO, (ACTITUD DE EMPATÍA), ADAPTABILIDAD, CONTROL DE SI MISMO, TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD, ACTIVIDAD Y SOCIABILIDAD	APTO PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 REDONDEADO (CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE) SUS PUNTOS DE 6/7 : LA RESPONSABILIDAD Y SUPERACION PERSONAL.	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS FUTUROS TRABAJAR MAS EN LA RECEPTIVIDAD, PARA COMPRENDER ESCUCHAR Y SEGUIR FORTALECIENDO LA RESPONSABILIDAD Y MOTIVACIÓN PERSONAL.	MEJORAR PARA SER UN ENCARGADO

**ANÁLISIS: COINCIDENCIA DE RESULTADOS SEGÚN LAS AMBAS PARTES EVALUADAS
(PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DESEMPEÑO)**

N°	ENCARGADOS	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO	SECESOR
1	MACIAS VITE MARCO ANTONIO	EXTROVERTIDO E INTROVERTIDO (PROMEDIO), CONTROLA SU ANSIEDAD, DURO, FIRME, INFLEXIBLE. CEDE, ACEPTA ACUERDOS Y ASU VEZ ES INDEPENDIENTE , NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJO: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCCHAR), CONTROL DE SI MISMO Y SOCIABILIDAD. PROMEDIO: ADAPTABILIDAD, AGRESIVIDAD, COMPRENSIVA (ACTITUD DE EMPATIA), TOLERANCIA A LAS FRUSTACIONES, COMBATIVIDAD, DOMINANCIA, SEGURIDAD Y ACTIVIDAD.	ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 6/7 , ENTRE SUS PUNTOS FUERTES DE 7/7 SON: CONOCIMIENTO DEL CARGO, PRESENTACION PERSONAL Y SERVICIO AL CLIENTE. PUNTAJES PROMEDIOS 6/7 EN: CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA Y UNA PUNTAJACION BAJA DE 5/7 EN SUPERACION PERSONAL	ES BUENO EN SU CARGO. PARA CARGOS A FUTURO, TRABAJAR MAS EN LA RECEPTIVIDAD, REFORZAR SU DESEMPEÑO Y MOTIVARSE PARA BUSCAR FUENTES DE SUPERACION PERSONAL Y PROGRESO EN SU VIDA PERSONAL Y LABORAL, LOGRANDO A OBTENER UNA EXCELENCIA EN SU CAMPO LABORAL Y MOSTRARSE MAS PARA MEJORAR SU SOCIABILIDAD.	MEJORAR PARA PODER SER UN SUBADMINI STRADOR

**ANÁLISIS: COINCIDENCIA DE RESULTADOS SEGÚN LAS AMBAS PARTES EVALUADAS
(PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DESEMPEÑO)**

N°	ENCARGADOS	PERSONALIDAD	IPV	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	COMENTARIO	SECESOR
2	MAGALLANEZ VELES CHRISTOPHER ALEJANDRO	EXTROVERTIDO E INTROVERTIDO, CONTROLA SU ANSIEDAD, FIRME, INFLEXIBLE, FRIO, ACEPTA ACUERDOS CEDE PRONTO, NO REPRIMIDO SIGUE SUS IMPULSOS.	CUENTA CON DISPOSICION PARA LAS VENTAS, BAJO: EN RECEPTIVIDAD (COMPRENDER- ESCUCHAR), AGRESIVIDAD, ADAPTABILIDAD, TOLERANCIA ALAS FRUSTRACIONES. PROMEDIO: COMPRESIVO (ACTITUD DE EMPATIA), COMBATIVIDAD, CONTROL DE SI MISMO DOMINANCA, SEGURIDAD ACTIVIDAD Y SOCIABLE.	ES UNA PERSONA APTA PARA EL CARGO QUE OCUPA CON UN PROMEDIO DE 7/7 , LO QUE INDICA QUE TIENE CONOCIMIENTO DEL CARGO, CALIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE INICIATIVA, PRESENTACION PERSONAL, SERVICIO AL CLIENTE, Y UNA DE 6/7 EN: SUPERACION PERSONAL,	ES UNA PERSONA COMPETENTE EN SU CARGO PUESTO QUE SU PROMEDIO ES MUY BUENO, TRABAJAR EN LA RECEPTIVIDAD A QUE PUEDA ADAPTARSE A DISCURSOS O SITUACIONES DISTINTAS A LA QUE EL DESEE VER, COMPROMISO A SUPERARSE EN EL AMBITO PERSONAL Y LABORAL PARA ASI LOGRAR COMBATIR ADVERSIDADES CON LA MADUREZ DE SU PREPARACION FUTURA.	RESFORZAR CIERTOS ASPECTOS PARA SER UN SUBADMINI STRADOR
Total de personas 12						

Cuadro de comparaciones de las competencias Organizacionales y Técnicas, 2015

Nombre y Apellidos	Competencias Organizacionales	Competencias Técnicas	Puntaje Total
--------------------	-------------------------------	-----------------------	---------------

Posibles Vendedores

Delgado Rivera Kerly	19	33	52
Mazzini Cruz Luigui	20	36	56
Peñafiel Macías Oscar	18	26	44
Sánchez Soledispa Hugo	25	38	63
Ullón Montece Virginia	27	33	60
Valera Anzulez Alfredo	24	31	55

Posibles Encargados

Alemán Viteri Katty	18	28	46
Castillo Muñoz Galo	23	31	54
Cedeño Gámez Eduardo	25	37	62
Cedeño Ordoñez Daniel	29	37	66
De la Vera Lazz Arturo	16	24	40
Miranda Bones José Luis	31	42	73
Sánchez Sánchez Wilson	20	23	43

Subadministradores

Macías Vite Marcos	27	51	78
Magallanez V. Christopher	31	53	84

Origen: Sara Gallegos – Posibles sucesores de los cargos Claves

Puntuación Ideal Vendedor		Puntuación 2
C. Organizacionales	33 - 30	22
C. Técnicas	45	30
Puntaje total	75	52

Puntuación Ideal Encargados		Puntuación 2
C. Organizacionales	33 - 31	22
C. Técnicas	45	30
Puntaje total	76	52

Puntuación Ideal Subadministradores		puntuación 2,5
C. Organizacionales	33 - 32	28
C. Técnicas	60	50
Puntaje total	92	78

IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES SUCESORES

Posición Clave	Potencial sucesor	Competencias		Puntaje
		Org.	Técnicas	Total
Coordinador visual	<i>Ninguno</i>	0	0	0
Vendedor	Sánchez Soledispa Hugo	25	38	63
	Ullón Montece Virginia	27	33	60
	Valera Anzulez Alfredo	24	31	55
Encargado	Miranda Bones José Luis	31	42	73
	Cedeño Ordoñez Daniel	26	37	66
	Cedeño Gámez Eduardo	25	37	62
	Castillo Muñoz Galo	23	31	54
Subadministrador	Magallanez V. Christopher	31	53	84
	Macías Vite Marcos	27	51	78
Administrador	<i>Ninguno</i>	0	0	0

CUADRO DE COMPARACIÓN DE SANCHEZ HUGO (Visual) EN POSICIÓN DE VENDEDOR

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Nivel de sucesor	Nivel de posición	Diferencia
Liderazgo	2	3	-1
Innovación y creatividad	3	2	1
Orientación a la calidad	2	3	-1
Orientación al cliente	3	3	0
Orientación al logro de resultados	2	3	-1
Trabajo en equipo	3	2	1
Habilidad de escuchar	2	3	-1
Compromiso con la empresa	3	3	0
Comunicación organizacional	1	3	-2
Conducta empresarial	2	3	-1
Orientación al bienestar del personal	2	2	0
Puntaje	25	30	-5
COMPET. CONOCIMIENTOS TECNICOS	Nivel de sucesor	Nivel de posición	Diferencia
Capacidad de saber escuchar y atender al cliente	3	3	0
Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.	3	3	0
Capacidad para ser creativo y brindar buenas ideas.	2	3	-1
Tener espíritu de equipo: ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.	2	3	-1
Ser Autodisciplinado: capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisados por otras personas.	2	3	-1
Destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (clientes)	3	3	0
Facilidad de palabra: saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.	3	3	0
Poseer Empatía: Ponerse en el lugar de otros	2	3	-1
Habilidad para encontrar, generar y cultivar relaciones con los clientes	3	3	0
Habilidad para hacer presentaciones de ventas eficaces y para cerrar la venta.	2	3	-1
Habilidad para brindar servicios posventa.	2	3	-1
Actitudes Positivas	3	3	0
Orientación al logro	3	3	0
Capacidad para brindar buen servicio con carisma, entusiasmo, e iniciativa	3	3	0
Liderazgo	2	3	-1
Puntaje	38	45	-7
Resumen	R	S	
puntaje Comp. Organizacionales	-5	3	
Puntaje Competencias técnicas	-7	8	63/52
Puntuación Total:	-12	11	

CUADRO DE COMPARACIÓN DE MIRANDA JOSÉ (VENDEDOR) EN POSICIÓN DE ENCARGADO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Nivel de sucesor	Nivel de posición	Diferencia
Liderazgo	3	3	0
Innovación y creatividad	3	2	1
Orientación a la calidad	3	3	0
Orientación al cliente	3	3	0
Orientación al logro de resultados	2	3	-1
Trabajo en equipo	3	3	0
Habilidad de escuchar	3	3	0
Compromiso con la empresa	3	3	0
Comunicación organizacional	3	3	0
Conducta empresarial	3	3	0
Orientación al bienestar del personal	2	2	0
Puntaje	31	31	0
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Nivel de sucesor	Nivel de posición	Diferencia
Compromiso con la empresa	3	3	0
Liderazgo motivacional	2	3	-1
Orientación al desarrollo y crecimiento	3	3	0
Orientación comercial y servicio al cliente	3	3	0
Orientación y responsabilidad por resultados	3	3	0
Trabajo en equipo	3	3	0
Analítico y con criterio	3	3	0
Inteligencia emocional	3	3	0
Capacidad de integridad	3	3	0
Ética profesional y honestidad	3	3	0
Iniciativa y disposición	3	3	0
Conocimientos necesarios de todos los demás cargos, respecto a funciones y estándares	2	3	-1
Capacidad para tener don de mando	3	3	0
Conocimientos básicos de las funciones de un subadministrador	2	3	-1
Manejar un buen clima laboral	3	3	0
Puntaje	42	45	-3
Resumen	R	S	
puntaje Comp. Organizacionales	0	9	
Puntaje Competencias técnicas	-3	12	73/52
Puntuación Total:	-3	21	

CUADRO DE COMPARACIÓN DE MAGALLANEZ C. (ENCARGADO) EN POSICIÓN DE SUBADMIN

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Nivel de sucesor	Nivel de posición	Diferencia
Liderazgo	3	3	0
Innovación y creatividad	3	3	0
Orientación a la calidad	3	3	0
Orientación al cliente	3	3	0
Orientación al logro de resultados	2	3	-1
Trabajo en equipo	3	3	0
Habilidad de escuchar	3	3	0
Compromiso con la empresa	3	3	0
Comunicación organizacional	3	3	0
Conducta empresarial	3	3	0
Orientación al bienestar del personal	2	2	0
Puntaje	31	32	-1
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Nivel de sucesor	Nivel de posición	Diferencia
Comunicación fluida, efectiva y eficaz con el personal y superiores.	3	3	0
Iniciativa, Autodisciplina, destreza	3	3	0
Habilidad de escuchar	2	3	-1
Liderazgo motivacional	3	3	0
Alto potencial de desarrollo y crecimiento	2	3	-1
Orientación comercial y servicio al cliente	3	3	0
Orientación al bienestar del personal	3	3	0
Orientación y responsabilidad por resultados	2	3	-1
Capacidad para trabajar en equipo	3	3	0
Criterio en la toma de decisiones	3	3	0
Inteligencia emocional	3	3	0
Excelente manejo de personal y equipos de trabajo	3	3	0
Integridad, ética profesional, y honestidad	3	3	0
Apertura a cambios	3	3	0
Capacidad para manejos de conflictos	2	3	-1
Capacidad de tolerancia a frustraciones, combatividad, dominancia y seguridad.	2	3	-1
Disposición y calidad de trabajo	3	3	0
Conocimientos de las funciones del Administrador	2	3	-1
Manejar un buen clima laboral	3	3	0
Conocimientos de las funciones de los demás cargos, políticas de la empresa, estándares de calidad, y todo lo relacionado con las tiendas comerciales.	2	3	-1
Puntaje	53	60	-7
Resumen	R	S	
puntaje Comp. Organizacionales	-1	3	
Puntaje Competencias técnicas	-7	3	84/78
Puntuación Total:	-8	6	

2014 - 2015

TOMMY HILFIGER

TALENTO HUMANO



[PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN EN TOMMY HILFIGER]

Este manual es la implementación de los procesos que se deben realizar para la ejecución del plan de sucesión en Tommy Hilfiger, donde ha sido revisado por la Gerencia General y elaborado por la estudiante en Psicología Organizacional Sara Inés Gallegos Ramírez de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN EN TOMMY HILFIGER

Este proceso de implementación es fundamental para llevar a cabo una sucesión exitosa, cuya finalidad es contribuir a la permanencia y continuidad de nuestro capital humano en la organización.

Objetivo: Promover desarrollo profesional a los colaboradores potenciales de las tiendas Tommy Hilfiger de la ciudad de Guayaquil.

Acotaciones: Este plan de sucesión es retroactivo, bajo ciertos parámetros que serán redactados a continuación.

Pasos a seguir

PRIMERO: Ejecutar una evaluación de competencias o desempeño, estableciendo variables independientemente de cada cargo, según lo que se pretenda medir, junto a la administración de pruebas psicológicas

SEGUNDO: Mediante un consenso democrático entre los directivos de la organización determinar las posiciones claves para la ejecución de un Plan de Sucesión.

Los puestos claves son:

- Coordinador de visual
- Vendedor
- Encargado de Tienda
- Subadministrador
- Administrador (Jefe de Área)

TERCERO: Definir el perfil ideal de competencias técnicas para cada cargo clave y el perfil de competencias organizacionales que debe poseer cada sucesor, con sus respectivas ponderaciones a utilizar.

Ponderaciones de las competencias organizacionales y técnicas.

Nivel 1: Posee un nivel general (básico) de los principios básicos de la competencia técnica y organizacionales, necesarias para desempeñar el trabajo diario.

Nivel 2: Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar la competencia.

Nivel 3: Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia, tiene la capacidad de desarrollar técnicas prácticas y soluciones.

Competencias organizacionales

- Compromiso con la Empresa
- Comunicación Organizacional
- Conducta Empresarial
- Habilidades de Escuchar
- Innovación y Creatividad
- Liderazgo
- Orientación a la Calidad
- Orientación al Bienestar del Personal
- Orientación al Cliente
- Orientación al Logro de Resultados
- Trabajo en Equipo

COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DE LOS CARGOS CLAVES

Competencias y conocimientos técnicos del Coordinador de Visual

- Conocimientos de las exhibiciones según los estándares internacionales de TH.
- Habilidades para desarrollar e implementar estrategias de comunicación visual.
- Creatividad, originalidad e iniciativa.
- Capacidad de trabajar en equipo y manejo de grupo.
- Liderazgo.
- Planificación y organización.
- Trabajar bajo presión.
- Capacidad para enseñar, formar, y asesorar estilismos.
- Compromiso con su trabajo y funciones.
- Conocimientos sobre los productos de exhibición.
- Conocimientos técnicos para elaborar paquetes creativos con personalidad propia.
- Habilidad para establecer pautas necesarias de ordenación, ambientación y presentación de productos.
- Capacidad de escucha.
- Manejo de clima laboral.
- Manifestar actitudes de ser confiable, competente, y tener carácter.

Competencias y conocimientos técnicas del Vendedor

- Capacidad de saber escuchar y atender al cliente.
- Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.
- Capacidad para ser creativo y brindar buenas ideas.
- Tener espíritu de equipo: ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Ser Autodisciplinado: capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisados por otras personas.
- Destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (clientes)
- Facilidad de palabra: saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.
- Poseer Empatía: Ponerse en el lugar de otros.
- Habilidad para encontrar, generar y cultivar relaciones con los clientes
- Habilidad para hacer presentaciones de ventas eficaces y para cerrar la venta.
- Habilidad para brindar servicios posventa.
- Actitudes Positivas.
- Orientación al logro.
- Capacidad para brindar buen servicio con carisma, entusiasmo, e iniciativa.
- Liderazgo.

Competencias y conocimientos técnicas del Encargado

- Compromiso con la empresa
- Liderazgo motivacional
- Orientación al desarrollo y crecimiento
- Orientación comercial y servicio al cliente
- Orientación y responsabilidad por resultados.
- Trabajo en equipo
- Analítico y con criterio.
- Inteligencia emocional
- Capacidad de integridad
- Ética Profesional y honestidad
- Iniciativa, y disposición
- Conocimientos necesarios de todos los demás cargos, respecto a funciones y estándares.
- Capacidad para tener don de mando.

- Conocimientos básicos de las funciones de un subadministrador.
- Manejar un buen clima laboral.

Competencias y conocimientos del Subadministrador del local

- Comunicación fluida, efectiva y eficaz con el personal y superiores.
- Iniciativa, Autodisciplina, destreza.
- Habilidad de escuchar.
- Liderazgo motivacional.
- Alto potencial de desarrollo y crecimiento.
- Orientación comercial y servicio al cliente.
- Orientación al bienestar del personal.
- Orientación y responsabilidad por resultados.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Criterio en la toma de decisiones.
- Inteligencia emocional.
- Excelente manejo de personal y equipos de trabajo.
- Integridad, ética profesional, y honestidad.
- Apertura a cambios.
- Capacidad para manejos de conflictos.
- Capacidad de tolerancia a frustraciones, combatividad, dominancia y seguridad.
- Disposición y calidad de trabajo.
- Conocimientos de las funciones del Administrador.
- Manejar un buen clima laboral.
- Conocimientos de las funciones de los demás cargos, políticas de la empresa, estándares de calidad, y todo lo relacionado con las tiendas comerciales.

Competencias y conocimientos técnicos del Administrador del local

- Comunicación fluida, efectiva y eficaz con el personal y superiores.
- Iniciativa, Autodisciplina, destreza.
- Habilidad de escuchar.
- Liderazgo motivacional.
- Alto potencial de desarrollo y crecimiento organizacional y personal.
- Orientación comercial y servicio al cliente.
- Orientación al bienestar del personal.
- Orientación y responsabilidad por resultados.
- Capacidad para trabajar en equipo.

- Criterio en la toma de decisiones.
- Inteligencia emocional.
- Excelente manejo de personal y equipos de trabajo.
- Integridad, ética profesional, y honestidad.
- Apertura a cambios.
- Capacidad para manejos de conflictos.
- Capacidad de tolerancia a frustraciones, combatividad, dominancia y seguridad.
- Disposición y calidad de trabajo.
- Conocimientos de las funciones del Administrador y de todos los demás cargos de las tiendas comerciales.
- Manejar un buen clima laboral.
- Excelentes conocimientos sobre todo lo que engloba las tiendas comerciales y su personal.
- Capacidades para Planear, organizar, dirigir, controlar y delegar
- Tener don de mando.
- Manifestar actitudes de ser confiable, competente, y tener carácter.
- Sentido de pertenencia.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Las competencias organizacionales: Son decretadas por cada empresa, y sus ponderaciones son designadas dependiendo de cada cargo clave.

Las competencias técnicas del cargo: Son establecidas dependiendo de las funciones, habilidades y competencias que requiere cada cargo clave, con sus respectivas puntuaciones.

CUARTO: Con los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño o competencias, y las pruebas psicológicas, identificar el personal con alta puntuación, para poder definir los posibles sucesores para los cargos claves.

Para dicho proceso se debe ejecutar una reunión con los principales promotores y directivos de la empresa, para llegar a un debido acuerdo y consenso, en el cual las personas a asistir son:

- ↓ Gerente General
- ↓ Economista
- ↓ Gerente de Ventas
- ↓ Jefe de Recursos Humanos
- ↓ Jefe de Área (Administradores)

Cada Jefe de Área, debe preparar una presentación que contemple una propuesta de cinco postulantes basados en los siguientes criterios:

- Logros alcanzados por cada uno de los candidatos en el cumplimiento de sus funciones;
- El nivel de desarrollo de competencias evidenciado en las evaluaciones y análisis de brechas de resultados de los programas formales de desempeño y de clasificación de méritos, obtenidos en los dos últimos períodos de evaluación.

Posteriormente, los Directivos escogieron de esos posibles postulantes, a las personas que mejor puntuación obtuvieron en las pruebas Psicológicas, las evaluaciones de desempeño o competencias, con la finalidad de seleccionar las personas que cumplan los criterios establecidos, y esos serán los posibles potenciales de cada cargo clave.

QUINTO: Efectuar un cuadro de comparación de competencias con todos los candidatos seleccionados de cada puesto clave, para que se pueda escoger los mejores de los mejores.

Las comparaciones de los colaboradores de alto potencial se lo presentan en los cuadros adjuntos, información que proviene del resumen de las comparaciones individuales de brechas y que da un orden de prelación, en función de los valores del puntaje total.

Es decir el puntaje total es el promedio de la suma de los dos resultados obtenidos en las competencias organizacionales y técnicas.

Por ejemplo: *Cuadro de comparaciones de las competencias organizacionales y técnicas*

Nombre Completo	Competencias Org.	Competencias Técnicas	Puntaje Total
Persona 1	3	2	5
Persona 2	4	4	8
Persona 3	3	3	6
Persona 4	2	2	4
Persona 5	3	4	7
<hr/>			
Total			

Los potenciales sucesores son aquellos que demuestran brechas positivas o ajustes, es decir, que no existen diferencias negativas entre los perfiles de las competencias ideales de cada posición clave y las obtenidas como resultado general o puntaje total de la evaluación individual.

Las brechas pueden ser: positivas cuando el evaluado demuestra un nivel de competencia mayor al que el perfil requiere, ajuste cuando el nivel de competencia demostrado es igual al requerido por la posición, y, negativo cuando el nivel demostrado es inferior al requerido por la posición.

SEXTO: Mediante otro cuadro adjunto, se identifican las personas seleccionadas que van quedando mediante dicho proceso realizado anteriormente y se establecen los potenciales sucesores de cada puesto clave y se los grafica de la siguiente manera:

Comparando a la persona # 1 con la posición De Administrador

Competencias Organizacionales	Nivel Sucesor	Nivel Posición	Diferencia
Liderazgo	3	3	0
Innovación y Creatividad	3	3	0
Orientación a la Calidad	3	2	1
Orientación al Cliente	3	2	1
Orientación al Logro de Resultados	3	3	0
Trabajo en Equipo	3	3	0
Habilidad de Escuchar	3	3	0
Compromiso con la Empresa	3	2	1
Comunicación Organizacional	3	2	1
Conducta Empresarial	3	2	1
Orientación al Bienestar del Personal	3	3	0

Puntaje: 5

Competencias Técnicas	Nivel Sucesor	Nivel Posición	Diferencia
Conocimiento de costos de producción	3	3	0
Destrezas en el manejo de BAAN	3	2	1
Destrezas en el manejo de BAAN	3	2	1
Destrezas en la toma de decisiones	3	2	1
Inglés	3	3	0
Pensamiento analítico	2	3	1
Destrezas en Planificación y Organización	3	3	0
Destrezas en el manejo de COGNOS	2	3	-1
Conocimiento de Estadística	0	3	-3

Puntaje: -1

Resumen

Puntaje Comp. Organizacionales: 5

Puntaje Competencias Técnicas: -1

Puntuación Total: 4

OCTAVO: Desarrollar un plan de formación, dirigido a potenciar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, que les permitan ocupar posiciones claves a futuro y predecir un desempeño exitoso en sus funciones. (Capacitaciones) para los postulantes en sucesión.

En este nivel se fortalecen las puntuaciones medias bajas para que se logren desarrollar puntajes altos por medio de un entrenamiento continuo según lo requiera cada sucesor.

La determinación de los parámetros que se utilicen, será responsabilidad de la empresa y del compromiso que ésta establezca y convenga con cada sucesor; además, del trabajo de auto-desarrollo y la preocupación de cada persona por alcanzar las exigencias de la organización.

NOVENO: Se debe hacer el debido seguimiento a los candidatos sucesores, teniendo bajo la responsabilidad de los Administradores, la formación del potencial sucesor en el puesto de trabajo a ocupar.

Además se tiene que informar al departamento de Talento Humano el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, responsabilidades y habilidades desarrolladas.

Los SUCESORES ELEGIDOS, deben facilitar información a mandos intermedios y a Talento Humano. De las nuevas tareas y responsabilidades, que se les haya sido asignada, además también debe comunicar sobre los avances de los programas formativos externos que sigue.

Para llevar a cabo este seguimiento es conveniente mantener una entrevista con el destinatario del plan de sucesión. Teniendo en cuenta que en esta entrevista se deberá recabar información acerca de cada una de las actividades previstas y realizadas como:

- Aspectos positivos y negativos,
- Habilidades y conocimientos adquiridos,
- Adecuación a los objetivos,
- Relación con los responsables de la actividad.

PERFIL DE COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS DE CADA CARGO CLAVE

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS

14/10/2014
TOMMY HILFIGER
TALENTO HUMANO



PERFIL DE COMPETENCIAS ORGANIFACIONALES DE CADA CARGO CLAVE

Estas competencias son estipuladas para el desarrollo organizacional y por venir de nuestros colaboradores, el cual tienen que ser estrictamente cumplidas, bajo la responsabilidad de cada jefe de área y de las respectivas autoridades de la Empresa Tommy Hilfiger Guayaquil.

Ponderaciones de las competencias organizacionales.

Nivel 1: Posee un nivel general (básico) de los principios básicos de la competencia organizacional, necesaria para desempeñar el trabajo diario.

Nivel 2: Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar la competencia.

Nivel 3: Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia, tiene la capacidad de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones.

CARGOS CLAVES

CARGO: Coordinador de Visual Merchandising

Competencias organizacionales

N°	Competencias	Puntaje ideal
1	Compromiso con la empresa	3
2	Comunicación Organizacional	3
3	Conducta empresarial	3
4	Habilidad de escuchar	3
5	Innovación y creatividad	3
6	Liderazgo	3
7	Orientación a la calidad	3
8	Orientación al Bienestar del personal	2
9	Orientación al cliente	2
10	Orientación al logro de Resultados	3
11	Trabajo en equipo	3

CARGO: Vendedor (a)

Competencias organizacionales

N°	Competencias	Puntaje ideal
1	Compromiso con la empresa	3
2	Comunicación Organizacional	3
3	Conducta empresarial	3
4	Habilidades de escuchar	3
5	Innovación y creatividad	2
6	Liderazgo	3
7	Orientación a la calidad	3
8	Orientación al Bienestar del personal	2
9	Orientación al cliente	3
10	Orientación al logro de Resultados	3
11	Trabajo en equipo	2

CARGO: Encargado (a) del local

Competencias organizacionales

N°	Competencias	Puntaje ideal
1	Compromiso con la empresa	3
2	Comunicación Organizacional	3
3	Conducta empresarial	3
4	Habilidades de escuchar	3
5	Innovación y creatividad	2
6	Liderazgo	3
7	Orientación a la calidad	3
8	Orientación al Bienestar del personal	2
9	Orientación al cliente	3
10	Orientación al logro de Resultados	3
11	Trabajo en equipo	3

CARGO: Subadministrador (a)

Competencias organizacionales

Nº	Competencias	Puntaje ideal
1	Compromiso con la empresa	3
2	Comunicación Organizacional	3
3	Conducta empresarial	3
4	Habilidades de escuchar	3
5	Innovación y creatividad	3
6	Liderazgo	3
7	Orientación a la calidad	3
8	Orientación al Bienestar del personal	2
9	Orientación al cliente	3
10	Orientación al logro de Resultados	3
11	Trabajo en equipo	3

CARGO: Administrador (a) / Jefe (a) de área

Competencias organizacionales

Nº	Competencias	Puntaje ideal
1	Compromiso con la empresa	3
2	Comunicación Organizacional	3
3	Conducta empresarial	3
4	Habilidades de escuchar	3
5	Innovación y creatividad	3
6	Liderazgo	3
7	Orientación a la calidad	3
8	Orientación al Bienestar del personal	3
9	Orientación al cliente	3
10	Orientación al logro de Resultados	3
11	Trabajo en equipo	3

PERFIL DE COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS TÉCNICAS DE CADA CARGO CLAVE

Ponderaciones de las competencias Técnicas.

Nivel 1: Posee un nivel general (básico) de los principios básicos de la competencia técnica, necesaria para desempeñar el trabajo diario.

Nivel 2: Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar la competencia.

Nivel 3: Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia, tiene la capacidad de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones.

CARGOS CLAVES

CARGO: Coordinador de Visual Merchandising

Competencias Técnicas

Nº	Competencias	Puntaje ideal
1	Conocimientos de las exhibiciones según los estándares internacionales de TH	3
2	Habilidades para desarrollar e implementar estrategias de comunicación visual	3
3	Creatividad, originalidad e iniciativa	3
4	Capacidad de trabajar en equipo y manejo de grupo.	3
5	Liderazgo	3
6	Planificación y organización	3
7	Trabajar bajo presión	3
8	Capacidad para enseñar, formar, y asesorar estilismos	3
9	Compromiso con su trabajo y funciones	3
10	Conocimientos sobre los productos de exhibición	3
11	Conocimientos técnicos para elaborar paquetes creativos con personalidad propia	3
12	Habilidad para establecer pautas necesarias de ordenación, ambientación y presentación de productos.	3
13	Capacidad de escucha	3
14	Manejo de clima laboral	3
15	Manifiestar actitudes de ser confiable, competente, y tener carácter.	3

CARGO: Vendedor (a)

Competencias Técnicas

N°	Competencias	Puntaje Ideal
1	Capacidad de saber escuchar y atender al cliente	3
2	Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.	3
3	Capacidad para ser creativo y brindar buenas ideas.	3
4	Tener espíritu de equipo: ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.	3
5	Ser Autodisciplinado: capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisados por otras personas.	3
6	Destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (clientes)	3
7	Facilidad de palabra: saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.	3
8	Poseer Empatía: Ponerse en el lugar de otros.	3
9	Habilidad para encontrar, generar y cultivar relaciones con los clientes	3
10	Habilidad para hacer presentaciones de ventas eficaces y para cerrar la venta.	3
11	Habilidad para brindar servicios posventa.	3
12	Actitudes Positivas	3
13	Orientación al logro	3
14	Capacidad para brindar buen servicio con carisma, entusiasmo, e iniciativa	3
15	Liderazgo	3

CARGO: Encargado (a) del local

Competencias Técnicas

N°	Competencias	Puntaje ideal
1	Compromiso con la empresa	3
2	Liderazgo motivacional	3
3	Orientación al desarrollo y crecimiento	3
4	Orientación comercial y servicio al cliente	3
5	Orientación y responsabilidad por resultados	3
6	Trabajo en equipo	3
7	Analítico y con criterio.	3
8	Inteligencia emocional	3
9	Capacidad de integridad	3
10	Ética Profesional y honestidad	3
11	Iniciativa, y disposición	3
12	Conocimientos necesarios de todos los demás cargos, respecto a funciones y estándares	3
13	Capacidad para tener don de mando	3
14	Conocimientos básicos de las funciones de un subadministrador	3
15	Manejar un buen clima laboral	3

CARGO: Subadministrador (a)

Competencias Técnicas

Nº	Competencias	Puntaje ideal
1	Comunicación fluida, efectiva y eficaz con el personal y superiores.	3
2	Iniciativa, Autodisciplina, destreza	3
3	Habilidad de escuchar	3
4	Liderazgo motivacional	3
5	Alto potencial de desarrollo y crecimiento	3
6	Orientación comercial y servicio al cliente	3
7	Orientación al bienestar del personal	3
8	Orientación y responsabilidad por resultados	3
9	Capacidad para trabajar en equipo	3
10	Criterio en la toma de decisiones	3
11	Inteligencia emocional	3
12	Excelente manejo de personal y equipos de trabajo	3
13	Integridad, ética profesional, y honestidad	3
14	Apertura a cambios	3
15	Capacidad para manejos de conflictos	3
16	Capacidad de tolerancia a frustraciones, combatividad, dominancia y seguridad.	3
17	Disposición y calidad de trabajo	3
18	Conocimientos de las funciones del Administrador	3
19	Manejar un buen clima laboral	3
20	Conocimientos de las funciones de los demás cargos, políticas de la empresa, estándares de calidad, y todo lo relacionado con las tiendas comerciales.	3

CARGO: Administrador (a) / Jefe (a) de área

Competencias Técnicas

N°	Competencias	Puntaje ideal
1	Comunicación fluida, efectiva y eficaz con el personal y superiores.	3
2	Iniciativa, Autodisciplina, destreza	3
3	Habilidad de escuchar	3
4	Liderazgo motivacional	3
5	Alto potencial de desarrollo y crecimiento organizacional y personal.	3
6	Orientación comercial y servicio al cliente	3
7	Orientación al bienestar del personal	3
8	Orientación y responsabilidad por resultados	3
9	Capacidad para trabajar en equipo	3
10	Criterio en la toma de decisiones	3
11	Inteligencia emocional	3
12	Excelente manejo de personal y equipos de trabajo	3
13	Integridad, ética profesional, y honestidad	3
14	Apertura a cambios	3
15	Capacidad para manejos de conflictos	3
16	Capacidad de tolerancia a frustraciones, combatividad, dominancia y seguridad.	3
17	Disposición y calidad de trabajo	3
18	Conocimientos de las funciones del Administrador y de todos los demás cargos de las tiendas comerciales.	3
19	Manejar un buen clima laboral	3
20	Excelentes conocimientos sobre todo lo que engloba las tiendas comerciales y su personal.	3
21	Capacidades para Planear, organizar, dirigir, controlar y delegar.	3
22	Tener don de mando	3
23	Manifiestar actitudes de ser confiable, competente, y tener carácter.	3
24	Sentido de pertenencia	3
25	Capacidad para trabajar bajo presión	3

**TOMMY HILFIGER
ECUADOR - GUAYAQUIL**

**SUCESORES
DE CARGOS CLAVES**

2014 - 2015

POLITICAS PARA LOS SUCESORES DE TOMMY HILFIGER

Compañeros Sucesores De TOMMY HILFIGER

Hemos preparado ciertas cláusulas para facilitarle la información importante acerca de su plan de secesión; para contestar preguntas sobre su proceso de sucesión y para explicarle ciertas normas de este proceso de desarrollo organizacional.

También esperamos que estas cláusulas le sirvan como una fuente de referencia en su proceso a seguir. Nuestra Compañía toma un interés personal en sus logros y en sus necesidades, ya que Ud. Es considerado la parte más valiosa de nuestra empresa.

Los procedimientos realizados y los beneficios que les ofrece la compañía se han diseñado para que pueda trabajar en un ambiente productivo y agradable. Queremos asegurarnos que entienda como funciona el plan de sucesión y el papel que usted y su trabajo desempeña en esta empresa.

Es nuestro propósito que los Asociados tengan un conocimiento claro de lo que se espera de ellos. De esa manera, Usted estará en una mejor posición para contribuir de manera significativa en el éxito de la compañía y beneficiarse de esa contribución.

Esperamos pues que su asociación con el Plan de Sucesión sea provechosa y agradable. Por favor refiérase a nosotros para cualquier pregunta que tenga sobre el proceso. No vacile en pedir ayuda a su. El trabajar juntos nos ayuda a mantener la posición de Tommy Hilfiger de ser una de las más prosperas y exitosa Compañía en nuestro negocio.

Sinceramente,

Su Equipo de Gerentes.

POLITICAS PARA LOS SUCESORES DE TOMMY HILFIGER

Índice de materias

CAPÍTULO 1: Plan de Sucesión

¿Qué son?

CAPITULO 2: SU PROCESO DE SUCESION CON TOMMY HILFIGER

Equidad en las oportunidades de sucesión

Orientación a su cargo clave

Periodo de prueba del sucesor en el cargo

Nuestra relación

Si usted da por terminado el proceso de sucesión

Incumplimiento con el proceso de sucesión

CAPITULO 3: SUS DERECHOS Y DEBERES

Consejería disciplinaria para el Sucesor

Cinco variables que se requiere para ser un sucesor

Código de conducta

Seguimiento del proceso del sucesor

Evaluación del entrenador hacia el sucesor

Evaluación del sucesor hacia su entrenador

Comunicación y Entrevistas periódicas

CAPITULO 4: CONCLUSIÓN

CAPITULO 1

Plan de Sucesión

Este proceso de implementación es fundamental para llevar a cabo una sucesión exitosa, cuya finalidad es contribuir a la permanencia y continuidad de nuestro capital humano en la organización.

Objetivo: Brindar estabilidad y desarrollo profesional dentro de la Compañía en los cargos operativos y administrativos de las tiendas comerciales.

Acotaciones: Estas políticas para los sucesores pueden ser modificables bajo ciertos parámetros que serán redactados posteriormente.

¿QUE SON?

Son procesos de desarrollo para nuestros colaboradores, que nos permite de una u otra manera recompensarlos por su desempeño.

Su orientación está dirigida primordialmente a retribuir de forma precisa a los colaboradores competentes; entendiendo esto como la suma de:

- Habilidades
- Capacidades
- Aptitudes
- Actitudes

Esta ventaja es lo que hace mucho más flexibles y atractivos, a la vez más exigentes y acertados, a los planes de sucesión, puesto que no se hacen hincapié en la antigüedad, certificación y duración, los planes de sucesión se ocupan de la intensidad de la experiencia, la experticia y el talento desarrollado o potencial existente de nuestros colaboradores.

CAPITULO 2

SU PROCESO DE SUCESION CON TOMMY HILFIGER

Equidad en las oportunidades de sucesión

Tommy Hilfiger está comprometido con los principios de equidad en las oportunidades de sucesión.

La empresa reclutara, evaluara y potencializara a los posibles sucesores altamente calificados en sus competencias organizacionales y técnicas a los diversos cargos claves según su desempeño y sin discriminar por razones de raza, color, sexo, estado civil, así como la edad, nacionalidad y clase social.

Cualquier empleado o candidato sucesor que cumplan con el proceso establecido en el plan de sucesión puede ser potencializado a dichos cargos claves.

Orientación a su cargo clave

Se le ofrece al posible sucesor una sesión de orientación al empezar su nuevo proceso de desarrollo en dicho cargo a prueba.

Esta sesión tiene el propósito de familiarizarle con el posible cargo. Durante las mismas, cubrimos varios temas relacionados con las normas y procedimientos de la compañía y el cargo, también las competencias que requiere el cargo, sus obligaciones, sus tareas, actividades, responsabilidades del cargo y el beneficio que este proceso le otorgará.

Usted deberá tener apuntes y tomar en cuenta los puntos tratados en esta sesión.

Periodo de prueba del sucesor en el cargo

Cuando hablamos de detectar el talento o definir personas con alto potencial, en la estructuración de planes de sucesión, incorporamos la evaluación por competencias (recolección de evidencias sobre demostración de comportamientos), y el de análisis de brechas, las pruebas psicológicas, ya que a través de estos procesos, podemos definir los potenciales sucesores de cada puesto clave.

POLITICAS PARA LOS SUCEORES DE TOMMY HILFIGER

El periodo de prueba se pueda pactar por una sola vez al inicio de este proceso, por lo que se entenderá que no es posible pactar luego del proceso de sucesión.

El periodo de prueba tiene como finalidad que el jefe de área, subadministrador, y Gerencia puedan evaluar las habilidades, y competencias del sucesor en el desarrollo de las actividades para las cuales va ser potencializado en el cargo, y en ese sentido no es viable pactar dos periodos de pruebas distintos.

Pero si el sucesor es ascendió, y en ocasión a ello debe desarrollar actividades completamente diferentes a las que siempre ha desarrollado, podría ser posible pactar un periodo de prueba para el sucesor, para que el evaluador tenga la oportunidad de evaluarlo si el posible sucesor puede desempeñar adecuadamente sus actividades.

En consecuencia, si los evaluadores consideran que el trabajador no desempeña satisfactoriamente el nuevo cargo sucesor, no tiene más facultades que revocar su ascenso, sin que por ello pueda terminar el contrato con el trabajador. El trabajador podrá regresar a su cargo inicial, pero nunca despedirlo.

Este tipo de periodos de pruebas, deberían estar establecidos verbalmente y escrito por un lapso de seis (6) meses, donde si se da por terminado el proceso por cualquiera de las dos partes, el podrá apelar de nuevo a un plan de sucesión en un periodo de 2 años consecutivos.

Nuestra relación

Creemos que la mejor manera de dirigir nuestros sucesores esta en mantener una estrecha relación de trabajo de tal forma que los posibles sucesores puedan tratarse entre ellos de manera directa e individual. Nuestros evaluadores del proceso aceptan con agrado la responsabilidad de trabajar directamente con sus sucesores evaluados, en la resolución de los asuntos que surgen día a día en cualquier trabajo.

Tommy Hilfiger se enorgullece de su práctica de trata a los posibles sucesores, sin necesidad de la intervención de ninguna persona externa. La oportunidad de trabajar directamente con el sucesor para resolver los asuntos ha sido un factor importante en la habilidad de la compañía de proporcionar una oportunidad individual a nuestros potenciales en este proceso de desarrollo del colaborador.

POLITICAS PARA LOS SUCESORES DE TOMMY HILFIGER

Si usted da por terminado el proceso de sucesión

Se espera que los sucesores notifiquen por escrito y verbalmente, con una semana antes de anticipación, sus intenciones de renunciar al proceso según lo estipulado en esta cláusula. El incumplimiento de esta obligación dará lugar a una indisciplina por parte del colaborador y una observación en el caso de querer retomar este proceso después de un periodo de dos años consecutivos.

Antes de dejar este proceso, usted deberá hablar con su superior a fin de hacer arreglos necesarios como retomar sus actividades iniciales de su anterior cargo y otros asuntos que pueda sugerir como resultado de la terminación del palan de sucesión.

A usted se le exige que devuelva cualquier código, llave u otra pertenencia que se le haya entregado en el transcurso del proceso.

Incumplimiento con el proceso de sucesión

Se considera abandono del proceso el no reportar a sus respetivos evaluadores sobre sus actividades, novedades y ausencia del transcurso de sus procesos, de igual manera se considera incumplimiento si el sucesor no cumple con el debido proceso de sucesión, y con las actividades que se le indiquen en el transcurso de su periodo de evaluación.

CAPITULO 3

SUS DERECHOS Y DEBERES

Consejería disciplinaria para el Sucesor

La efectividad de nuestro proceso resulta del desempeño consiente y obediencia de los sucesores a las normas y criterios. A usted se le exige que cumpla con las normas de rendimiento (cargo) y conductas establecidas para su puesto. Si no lo hace, la efectividad de nuestras operaciones se verá afectada negativamente.

El acordar o aceptar las normas de desempeño y de conducta que se le han detallado depende de usted. Tiene la libertad de escoger nuestra relación de los procesos de sucesión, del cual se le ofrece la opción de que voluntariamente usted renuncie de su sucesión si cree que nuestras normas se exceden (van más allá) del compromiso o empeño que usted esté dispuesto a hacer.

POLITICAS PARA LOS SUCEORES DE TOMMY HILFIGER

Cuando se necesite una corrección correctiva o disciplinaria, se aplicarán de manera verbal y escrita, donde quede constancia de dicha acotaciones.

Cinco variables que se requiere para ser un sucesor

1. **Propósito:** las personas que más ascienden son los que tienen un propósito claro en su vida. Siete de cada diez personas no tienen idea de lo que quieren lograr.
2. **Pasión:** la importancia de trabajar en algo que apasiona. ¿Eligió por vocación o por un tema económico?
3. **Prudencia:** la velocidad del ascenso no está relacionado con las acciones sino con la precisión de nuestras decisiones. Las personas que más progresan son las que piden más consejos.
4. **Paciencia:** la vida en los negocios es como las estaciones del año. Hay momentos para sembrar, cuidar, prepararse y cosechar. Ser paciente para identificar cada estación.
5. **Perseverancia:** una cosa es ser perseverante, otra, ser terco. Un terco es quien hace algo, no le sale y sigue haciendo lo mismo. El perseverante cambia de estrategia ¿Cuántas veces tienes que cambiarla? Todas las veces que sean necesarias.

Código de conducta

Se han establecido las siguientes reglas para proporcionar los lineamientos base para asistir a un proceso de planes de sucesión en el cumplimiento de sus responsabilidades de trabajo.

Por favor recuerde que se espera una conducta generalmente aceptada a todos los sucesores y que la conducta insatisfactoria está sujeta a dar por terminado el proceso de sucesión.

Estos alineamientos podrán cambiar si la compañía lo considera necesario, el cual se hará saber a sus respectivos sucesores cuando este proceso se haya ejecutado.

Los siguientes actos normalmente resultan en una llamada de atención al sucesor y también en una terminación del plan de sucesión con el sucesor:

Llamada de atención

POLITICAS PARA LOS SUCESORES DE TOMMY HILFIGER

- Ausencia no autorizada
- Tardanzas o ausencias frecuente con o sin justificación o autorización
- El incumplimiento con las cláusulas del proceso
- El no informar sobre un accidente
- El uso no autorizado de la propiedad de la compañía o de las facilidades para cualquier propósito.
- El no dar asistencias o apoyo requerido a otro sucesor, colaborador o cliente.
- El no realizar las tareas asignadas o cumplir con las normas especificadas por el supervisor.

Los actos de mala conducta también son considerados llamado de atención o interrupción del proceso.

- Comportamiento insubordinado o irrespetuoso para con sus superiores o el rechazo de desempeñar una tarea asignada que sea responsable.
- Comportamiento que afecta adversamente la reputación de la compañía, clientes o asociados.
- Comportamiento descortés e irrespetuoso con los colaboradores, clientes o personas relacionadas con la compañía.
- El amenazar, intimidar o coaccionar o intentar herir a otros colaboradores, clientes o personas relacionada con la empresa.
- El uso de lenguaje o gestos obscenos, abusivos, insultantes u ofensivos hacia otros colaboradores, clientes, o personas relacionadas con las operaciones de la compañía.
- Estar bajo influencia de alcohol o de drogas ilegales, o estar en posesión de tales sustancias o artículos relacionados.
- El recibir tres amonestaciones escritas que indiquen el desempeño bajo o rendimiento o violación a las normas.
- El salir del área del trabajo sin autorización
- El dormir en el trabajo mientras es su tiempo de trabajo.
- Una ausencia no excusada o no reportada por tres veces consecutivas en un mismo mes.
- Cualquier ausencia no excusada o tardanza no autorizada del evaluador.
- Cualquier cierre no autorizado de la tienda antes de la hora fijada.

De observar cualquier violación tales como las que mencionan arriba, comuníquese con el Gerente de área, Gerente de compañía, o el departamento

POLITICAS PARA LOS SUCESORES DE TOMMY HILFIGER

de Talento Humano. La información será procesada de una manera confidencial respetando los límites de la confidencialidad del proceso de investigación.

Seguimiento del proceso del sucesor

Se debe hacer el debido seguimiento a los candidatos sucesores, teniendo bajo la responsabilidad de los Administradores, la formación del potencial sucesor en el puesto de trabajo a ocupar.

Además se tiene que informar al departamento de Talento Humano sobre el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, responsabilidades y habilidades desarrolladas.

Los SUCESORES ELEGIDOS, deben Facilitar información a mandos intermedios y a Talento Humano. De las nuevas tareas y responsabilidades, que se les haya sido asignada, además también debe comunicar sobre los avances de los programas formativos externos que sigue.

Para llevar a cabo este seguimiento es conveniente mantener una entrevista con el destinatario del plan de sucesión. Teniendo en cuenta que en esta entrevista se deberá recabar información acerca de cada una de las actividades previstas y realizadas como:

- Aspectos positivos y negativos,
- Habilidades y conocimientos adquiridos,
- Adecuación a los objetivos,
- Relación con los responsables de la actividad.

Evaluación del entrenador hacia el sucesor

El respectivo evaluador de cada sucesor debe evaluar bajo criterios coherentes, específicos, neutrales, y verificables donde nos permita evidenciar el desempeño de nuestros posibles sucesores.

De la misma manera el seguimientos de sus actividades tienen que ser evaluadas y su plan de formación sobre sus conocimientos habilidades actitudes que les permitirán ocupar posiciones claves a futuro, con el fin de predecir un desempeño exitoso en sus funciones.

POLITICAS PARA LOS SUCESESORES DE TOMMY HILFIGER

Las evaluaciones serán cada 3 meses en un lapso de 6 meses que es el periodo a prueba, lo que obtendremos al final del proceso dos evaluaciones, una intermedia y otra final.

Acotación: La aprobación del posible sucesor es única decisión del consejo directivo, y Gerente de área, donde cualquier inconveniente a futuro, corre por responsabilidad de las respectivas personas a cargo.

Evaluación del sucesor hacia su entrenador

El posible sucesor tiene derecho a evaluar a su respectivo entrenador bajo criterios coherentes, específicos, neutrales y verificables, donde nos permita evidenciar el acompañamiento de nuestros evaluadores (entrenadores) hacia nuestros posibles sucesores.

Las evaluaciones serán cada 3 meses en un lapso de 6 meses que es el periodo a prueba, lo que obtendremos al final del proceso dos evaluaciones, una intermedia y otra final.

Comunicación y Entrevistas periódicas

La comunicación debe ser de forma constante efectiva, eficaz y simultanea de manera que se pueda evidenciar un buen proceso de sucesión, donde se verá reflejado en las evaluaciones periódicas tanto del evaluador como el sucesor.

Las entrevistas serán directamente con cada entrenador donde se podrá acotar o sugerir por ambas partes mejoras sobre su seguimiento o entrenamiento.

Este Manual es una declaración general de las cláusulas del plan de sucesión de la Compañía. La compañía puede modificarlo, en cualquier momento y sin necesidad de notificaciones al sucesor una vez ya establecidas.

La copia de este formulario o cláusulas serán firmadas y distribuidas conforme se indica a nuestro posibles sucesores.

POLITICAS PARA LOS SUCESORES DE TOMMY HILFIGER

CAPITULO 4

Conclusión

Este proyecto de desarrollo es único y exclusivo para nuestros posibles potenciales, con el fin de otórgales a nuestros colaboradores desarrollo empresarial.

Si usted tiene alguna duda o pregunta, si quiere hacer alguna sugerencia, o si tiene algún problema le sugerimos a que hable con su Supervisor. Nosotros creemos que los problemas existen hasta cuando se den las sugerencias para solucionarlo en una conversación. La comunicación es un camino de dos vías.

Queremos asegurarle que estamos luchando para establecer un ambiente en donde podamos brindarle las oportunidades posibles en nuestra compañía por compensación de su buen desempeño en nuestras tiendas comerciales Tommy Hilfiger.

Atte. Departamento de Talento Humano

Jefa Recursos Humanos
Ing. Mercy Suarez

Gerente de ventas Región costa
Javier Yépez

Jefe de Área (Administrador)

Sucesor

PLAN DE FORMACION DE SANCHE SOLEDISPA HUGO (VENDEDOR)

Necesidad de formación	Objetivo de Desarrollo	Unidad Temática	Metodología Actividades
<p>Actitud receptiva</p>	<p>Estimular la capacidad de escuchar y aceptar nuevas ideas, impresiones y sugerencias en su entorno, por medio de ejercicios dialécticos.</p>	<p>Actividades específicas</p>	<p>Mayéutica (Sócrates): En actividades laborales como reuniones, órdenes y acotaciones, formular preguntas como: ¿Qué piensas sobre el tema? ¿Qué quieres decir cuando utiliza alguna palabra? ¿Por qué? ¿Cómo llego a esa conclusión? ¿Qué dijo? ¿Qué explique algo?</p>
		<p>Pasatiempo</p>	<p>Ver películas de drama y comience a ver los dos puntos de vistas (parte y contra parte) y justifique cada uno</p>
<p>Conocimientos en ventas</p>	<p>Lograr conocimientos técnicos, metodológicos, prácticos e informativos de un vendedor de Tommy Hilfiger</p>	<p>Capacitación formal</p>	<p>Técnicas de ventas</p>
			<p>Relación y comunicación</p>
			<p>Modalidad y estilo de ventas en Tommy calidad de servicio</p>
			<p>vestimenta</p>
<p>Requerimientos y beneficios</p>	<p>obtener estilo y desarrollo propio entre sus compañeros de trabajo</p>	<p>Capacitación formal</p>	<p>funciones del cargo</p>
			<p>Tabla de comisiones</p>
			<p>Premios</p>
			<p>cartera clientes</p>

PLAN DE FORMACION DE MIRANDA BONES JOSE LUIS (ENCARGADO)

Necesidad de formación	Objetivo de Desarrollo	Unidad Temática	Metodología Actividades
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Identificar las actividades del sucesor en su nuevo cargo, para su debida preparación en el campo práctico.	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	Participar en cada proceso básico que realiza un subadministrador.
			Realizar demostraciones de casos prácticos.
			Ejecutar simulaciones
			Tomar apuntes de cada proceso enseñado.
			Actividades de campo de manera alternada y aleatoria con el sudadministrador.
CONOCIMIENTOS	Lograr conocimientos técnicos, metodológicos, prácticos e informativos de un Subadministrador de Tommy Hilfiger	Capacitación formal	Manejo de grupo
			Relación y comunicación
			Responsabilidades básicas de cada cargo
			calidad de servicio
DESARROLLO PERSONAL	Lograr un mejor desarrollo en su campo actual	Capacitación formal	Desarrollo de habilidades y destrezas
			Productividad y calidad de trabajo

**PLAN DE FORMACION DE MAGALLANEZ CHRISTOPHER
(SUBADMINISTRADOR)**

Necesidad de formación	Objetivo de Desarrollo	Unidad Temática	Metodología Actividades
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Identificar las actividades del sucesor en su nuevo cargo, para su debida preparación en el campo práctico.	Actividades específicas	Participar en cada proceso básico que realiza un Administrador.
			Realizar demostraciones de casos prácticos.
			Ejecutar simulaciones
			Tomar apuntes de cada proceso enseñado.
			Actividades de campo de manera alternada y aleatoria con el sudadministrador.
CONOCIMIENTOS	Lograr conocimientos técnicos, metodológicos, prácticos e informativos de un Subadministrador de Tommy Hilfiger	Capacitación formal	Administración del personal
			Escucha y comunicación asertiva
			liderazgo motivacional
			Supervisión de personal
			Administración de proyectos
			Políticas internas de la empresa
			Manejo de conflictos
DESARROLLO PERSONAL	Lograr un mejor desarrollo en su campo actual	Capacitación formal	Desarrollo de habilidades y destrezas administrativas
			Productividad y calidad de trabajo

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación que hemos realizado en la empresa Tommy Hilfiger, podemos concluir que a la falencia de una visión definida como organización, su accionar estructural es disperso, así encontramos debilidades en el departamento de Talento Humano, el que no está bien constituido y carece de políticas claras, visibles y tangibles.

Por lo tanto, en el ámbito laboral, el desarrollo profesional de sus colaboradores potenciales no está entre sus prioridades, siendo en este proceso, decisivo haber identificado las aspiraciones laborales de los colaboradores en relación a sus metas personales y profesionales.

Diagnosticado el problema laboral y con la apertura de los directivos de la empresa, contribuí a la elaboración de la visión y misión y consideré estratégico proponer la implementación de un Plan de Sucesión, que significaría estimular a los colaboradores de la organización y al mismo tiempo aportarle a la empresa un ahorro de capital, tiempo y el rescate de sus mejores talentos humanos, al disminuir la alta rotación de personal.

Con un mayor conocimiento de la empresa, así como de su capital humano, considere oportuno elaborar un Plan de Formación para los sucesores, reafirmando así el desarrollo de capacidades de quienes eran los mejores gestores del accionar diario de la producción organizacional.

RECOMENDACIONES

En este proceso de investigación hemos logrado el cumplimiento de los objetivos propuestos, permitiéndonos llegar a conclusiones que ya se han expresado, por lo tanto este mismo marco nos permite recomendar en base de nuestro trabajo exploratorio lo siguiente:

- Es necesario estructurar cada uno de los departamentos en forma técnica empresarial entre ellos el de Talento Humano para que responda a las demandas actuales del mundo organizacional y de Tommy Hilfiger mismo.
- El departamento de Talento Humano, debe de tener como misión, promover un buen clima laboral, como eje del desarrollo organizacional.
- Que esta propuesta de un Plan de Sucesión y un Plan de Formación, se la implemente en la práctica, como una estrategia para lograr colaboradores comprometidos con la organización y con la identidad de ella, mermando en la empresa pérdida de recursos económicos, tiempo y por supuesto de talento humano, y mas bien, cotizando a la empresa como un mercado laboral atractivo para nuevos colaboradores de calidad y experimentados que contribuyan a elevar el nivel de producción de Tommy Hilfiger

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias 2a. ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica S.A .
- Campos Palpa, R. S., & García Inga, D. P. (Agosto de 2011). *Scielo*. Recuperado el 23 de Enero de 2015, de Scielo: http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?pid=S1813-01942011000200032&script=sci_arttext
- Castrillón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. En M. A. Castrillón, *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (pág. 31). Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Copyright. (2008 - 2014). *Definicion.de*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de Definición.de: <http://definicion.de/sucesion/>
- Desarrollo Organizacional. (19 de Julio de 2011). *Google Sites*. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de Google Sites: <https://sites.google.com/site/desarorganizacion/home>
- Granados, A., Hernández, S., Lara, J., Martínez , M., Medina, T., & Ruelas , M. (06 de Febrero de 2013). *Administracion 2013*. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de Administracion 2013: <https://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/02/06/administracion-del-factor-humano/>
- Hill, M. (15 de Julio de 2003). *Ilustrados*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de Ilustrados: <http://www.ilustrados.com/tema/2080/Formacion-Capacitacion-Desarrollo-importancia-organizaciones.html>
- Lippitt, G. L. (1969). *organization Renewal: Achieving viability in a changing world*. Estados unidos: Prentice Hall.
- Mastache, A. (2007). *Cinda*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Cinda: <http://www.cinda.cl/download/libros/Curr%C3%ADculo%20Universitario%20Basado%20en%20Competencias.pdf>

- Mejía Giarldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (Abril de 2013). *Scielo*. Recuperado el Lunes 15 de Diciembre de 2014, de Scielo Cuba:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&tIng=pt
- Mello, D. F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Balderas, México, México.
- Montoya, C. A. (Junio de 2009). *Scielo*. Recuperado el 19 de Enero de 2015, de Visión de futuro:
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082009000100002&script=sci_arttext
- Murlanda, C. A. (12 de Agosto de 2009). *deGerencia.com*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de Artículos de Gerencia: <http://www.degerencia.com/carmarulanda>
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional. Desarrollo Organizacional Red Tercer Milenio*. Tlalnepantla, México, México: Eduardo Durán Valdivieso.
- Sedano, V. (29 de Agosto de 2013). *ZONAECONOMICA*. Recuperado el 14 de Enero de 2015, de ZONAECONOMICA: <http://www.zonaeconomica.com/desarrollo-humano>
- Soler, M. (Marzo de 2004). *Scielo*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de Educación médica superior : http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000100005
- Talento. (25 de Abril de 2008). *galeon.com*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de hispavista: <http://talentohumano12.galeon.com/#TALENTO>
- Tendencia Salarial. (21 de Marzo de 2009). *Tendencia Salarial* . Recuperado el 21 de Enero de 2015, de Informes de Tendencia salarial:
<http://www.tendenciasalarial.com/LinkClick.aspx?fileticket=DZdcYIdjUF8%3D&tabid=36&language=es-AR>
- Werther, D. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Trabajos citados

- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias 2a. ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica S.A .
- Campos Palpa, R. S., & García Inga, D. P. (Agosto de 2011). *Scielo*. Recuperado el 23 de Enero de 2015, de Scielo: http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?pid=S1813-01942011000200032&script=sci_arttext
- Castrillón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. En M. A. Castrillón, *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (pág. 31). Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Copyright. (2008 - 2014). *Definicion.de*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de Definición.de: <http://definicion.de/sucesion/>
- Desarrollo Organizacional. (19 de Julio de 2011). *Google Sites*. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de Google Sites: <https://sites.google.com/site/desarorganizacion/home>
- Granados, A., Hernández, S., Lara, J., Martínez, M., Medina, T., & Ruelas, M. (06 de Febrero de 2013). *Administracion 2013*. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de Administracion 2013: <https://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/02/06/administracion-del-factor-humano/>
- Hill, M. (15 de Julio de 2003). *Ilustrados*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de Ilustrados: <http://www.ilustrados.com/tema/2080/Formacion-Capacitacion-Desarrollo-importancia-organizaciones.html>
- Lippitt, G. L. (1969). *organization Renewal: Achieving viability in a changing world*. Estados unidos: Prentice Hall.
- Mastache, A. (2007). *Cinda*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Cinda: <http://www.cinda.cl/download/libros/Curr%C3%ADculo%20Universitario%20Basado%20en%20Competencias.pdf>

- Mejía Giarldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (Abril de 2013). *Scielo*. Recuperado el Lunes 15 de Diciembre de 2014, de Scielo Cuba:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Mello, D. F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Balderas, México, México.
- Montoya, C. A. (Junio de 2009). *Scielo*. Recuperado el 19 de Enero de 2015, de Visión de futuro:
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082009000100002&script=sci_arttext
- Murlanda, C. A. (12 de Agosto de 2009). *deGerencia.com*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de Articulos de Gerencia: <http://www.degerencia.com/carmarulanda>
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional. Desarrollo Organizacional Red Tercer Milenio*. Tlalnepantla, México, México: Eduardo Durán Valdivieso.
- Sedano, V. (29 de Agosto de 2013). *ZONAECONOMICA*. Recuperado el 14 de Enero de 2015, de ZONAECONOMICA: <http://www.zonaeconomica.com/desarrollo-humano>
- Soler, M. (Marzo de 2004). *Scielo*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de Educación médica superior : http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000100005
- Talento. (25 de Abril de 2008). *galeon.com*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de hispavista: <http://talentohumano12.galeon.com/#TALENTO>
- Tendencia Salarial. (21 de Marzo de 2009). *Tendencia Salarial* . Recuperado el 21 de Enero de 2015, de Informes de Tendencia salarial:
<http://www.tendenciasalarial.com/LinkClick.aspx?fileticket=DZdcYldjUF8%3D&tabid=36&language=es-AR>
- Werther, D. (1995). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo # 1

Listado de problemas

Desinformación de las actividades personales y profesionales de los colaboradores.

No existe un FODA de la organización

No están establecidas las políticas de la empresa

No poseen una misión y visión de la organización.

No está estructurado un plan de sucesión, ascenso para sus colaboradores internos.

No cuentan con una selección interna de su capital humano.

Falta de sentido de pertenecía

Existen robos en la empresa

Disputas entre jerarquías

Los colaboradores no se sienten involucrados

No se sienten escuchados los colaboradores

No se sienten reconocidos por su trabajo.

Falta del debido control de los colaboradores.

Salarios bajos

Mal clima laboral

Abuso de confianza

Baja comunicación entre las jerarquías.

Salida inesperada del colaborador

Desconocimientos de las funciones que debe realizar en sus cargos.

Los horarios no son muy factibles.

ANEXO # 2

VARIABLES PARA LA ENTREVISTA DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

Nombre completo:

Edad:

Estudios alcanzados:

En el caso de no haber culminado sus estudios, ¿Cuáles son las razones?

Piensa retornar sus estudios

Estado civil: soltero, casado, o en unión libre:

Tiene hijos, cuántos hijos tiene:

Edad de sus hijos:

Ocupación de su Esposo (a)

En el caso de trabajar, donde trabaja.

La vivienda es: propia u alquilada

Con quienes vive

Quien o quienes cubren los gastos de la casa

Tienen a cargo a personas con alguna discapacidad, o enfermedad severa, (que pariente es, quien la cuida, como cubre los gastos).

Experiencias laborales antes de ingresar a TOMMY o WATCH WORLD

Qué cargo tenía

Por qué salió

Actualmente que tiempo tiene en la empresa.

Qué cargo tiene

En el caso de tener años, mencione los cargos que ha tenido hasta ocupar su cargo actual.

ANEXO # 3

JUEGO DE PALABRAS

Actividad # 1

Indicaciones: De las siguientes palabras dadas, responda de manera espontánea y rápida según el significado o sentido que usted le quiere dar a cada una de ellas.

Duración: 15 segundos

TOMMY →

CARGO: →

YO: →

VENTAS: →

PALABRA LIBRE: →

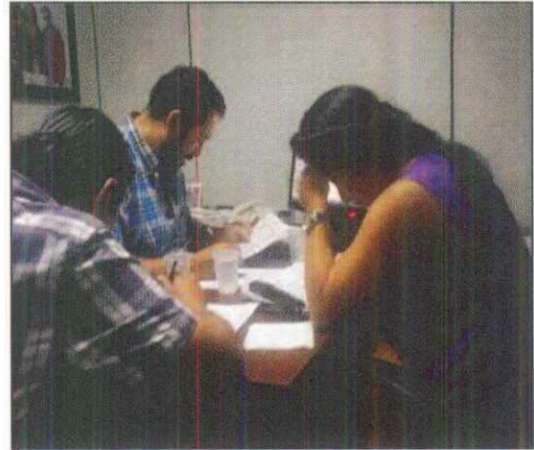
Actividad #2

Responda las siguientes preguntas de forma individual.

1. ¿Qué es un vendedor para ti?
2. ¿Qué habilidades Tienes?
3. ¿Qué es un vendedor para ti?

ANEXO # 4

ADMINISTRACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS



ANEXO # 5

EVALUACION DE DESEMPEÑO		
NOMBRE:	CARGO:	
AREA:	EVALUADOR:	
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE EVALUACION:	
CIUDAD:GUAYAQUIL	CALIFICACION:	
Factores de Evaluación	(-) (+)	VALORACION
1.- Conocimiento del Cargo Evalué el conocimiento y la experiencia en el cargo	1 2 3 4 5 6 <u>7</u>	
2.- Calidad Evalué la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1 2 3 4 5 6 <u>7</u>	
3.- Responsabilidad Evalué como el empleado se dedica al trabajo y efectúa el servicio	1 2 3 4 5 6 <u>7</u>	
4.- Buen sentido e iniciativa Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones	1 2 3 4 5 6 <u>7</u>	
5.- Presentación Personal Considere la manera de vestir, de actuar, imagen(su cabello, su barba), etc.	1 2 3 4 5 6 <u>7</u>	
6.- Superación Personal Considere todos los cursos, talleres, capacitaciones, certificados, estudios que actualmente realiza etc.	1 2 3 4 5 6 <u>7</u>	
7.-Servicio al Cliente Evalué la calidad del servicio que se ofrece al cliente, relación, comunicación, asistencia, Profesionalismo etc.	1 2 3 4 5 6 <u>7</u>	
TOTAL		

OBSERVACIONES: _____

OBJETIVOS: _____

EVALUADOR	EMPLEADO	JEFE INMEDIATO

Anexo # 6

EVALUACION DESEMPEÑO EN AREA DE VENTAS

NOMBRE:	CARGO:					
AREA:	EVALUADOR:					
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE EVALUACION:					
CIUDAD:	CALIFICACION:					
Identificación de la Calificación	S	MB	B	NM	NS	Comentarios
Asignación de Puntos	100	90-80-70	60-50-40	30-20-10	0	
CONTACTOS PERSONALES: Grado en que se relaciona con otras personas dentro o fuera de la empresa ya sea en forma personal, escrito o telefónico.						
LOGRO DE METAS: Grado de cumplimiento de objetivos con respecto a las ventas esperadas.						
ORIENTACION AL CLIENTE: Actitud permanente de orientación y compromiso, en la satisfacción del cliente.						
PRESENTACION PERSONAL: Considera la impresión causada a los demás por la presentación personal del trabajador, su manera de vestir, su pelo, barba, etc.						
OBSERVACIONES:						
OBJETIVOS:						
EVALUADOR FECHA	EMPLEADO FECHA				JEFE INMEDIATO FECHA	

RRHH

ANEXO # 7

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Nombre del posible Sucesor:

Cargo:

Evaluador:

Ponderaciones de las competencias organizacionales.

Nivel 1: Posee un nivel general (básico) de los principios básicos de la competencia organizacional, necesaria para desempeñar el trabajo diario.

Nivel 2: Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar la competencia.

Nivel 3: Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia, tiene la capacidad de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones.

1.- Liderazgo

Es el deseo de ser el mejor en su área, tener la capacidad de dirigir con el ejemplo y motivar a las personas hacia la acción para alcanzar los resultados establecidos.

Nivel de demostración	1-2-3
Limita su actuación al cumplimiento de actividades y funciones a través de la supervisión. Se asegura de que la gente de su grupo tenga la información necesaria para hacer su trabajo.	
Fomenta la participación y aporte de ideas. Establece objetivos individuales, asegurándose, que estén alineados a los objetivos de su área	
Fomenta la participación y aporte de ideas. Establece objetivos individuales, asegurándose, que estén alineados a los objetivos de su área	
Es un modelo de actuación para los demás. A través de su gestión, genera sentido de pertenencia e identificación con la filosofía de la organización, y orienta al grupo a la consecución de los objetivos y metas organizacionales	

Innovación y creatividad

Es generar ideas originales para brindar soluciones adecuadas, plantear nuevos enfoques o mejores formas de hacer las cosas. Proponer alternativas diferentes que generen oportunidades de cambio o negocios con clientes internos y externos.

Nivel de demostración	1-2-3
Identifica y actúa sobre las oportunidades presentes y atiende los problemas con iniciativa	
Persigue continuamente nuevas maneras para mejorar el desempeño, diferentes formas de resolver problemas	
Desarrolla soluciones nuevas, métodos propios y diferentes para evaluar y resolver un problema. Desarrolla nuevas propuestas y agrega valor	
Crea e implementa soluciones o procesos innovadores para perfeccionar el trabajo, la resolución de problemas o mejorar el desempeño. Busca alternativas que generen nuevas opciones de negocios	

Orientación a la Calidad

Es la vocación por lograr los estándares más altos en todos los ámbitos de su Gestión.

Nivel de demostración	1 -2-3
Respeto las políticas, proceso y procedimientos establecidos y hace lo requerido para cumplir con los estándares	
Obtiene resultados que superan los estándares, aporta con ideas y toma acciones para el mejoramiento en la calidad de las responsabilidades a su Cargo	
Crea parámetros de calidad propios, ejecuta cada tarea con la intención de producir un producto superior, exige el cumplimiento de altos estándares en el trabajo de otros	
Está comprometido y es reconocido por su deseo permanente de fomentar y alcanzar excelencia y calidad. Genera iniciativas que permiten alcanzar metas y estándares más exigentes.	

Orientación al Cliente

Es buscar y entender las necesidades, fortalezas y debilidades de los clientes internos y externos y actuar para mejorar su desempeño.

Nivel de demostración	1-2-3
Reconoce que la satisfacción del cliente depende de que desempeñe bien sus funciones y trabaja con ese fin	
Cumple con los compromisos del cliente, se esfuerza por entender sus necesidades y satisfacer oportunamente sus requerimientos	
Realiza seguimientos oportunos de las necesidades, da valor agregado al servicio ofrecido y es proactivo en la generación de soluciones que satisfagan al cliente	
Representa los intereses del cliente en la Empresa, asegurando que se logren sus objetivos. Establece y mantiene efectivas relaciones con los clientes, gana su respeto y confianza	

Orientación al logro de resultados

Es la gestión dirigida hacia la consecución de los objetivos organizacionales preestablecidos, definiendo las estrategias necesarias y administrando eficientemente los recursos disponibles.

Nivel de demostración	1-2-3
Cumple los lineamientos estratégicos relacionados con las responsabilidades de su posición	
Trabaja para alcanzar objetivos individuales, impulsa la consecución de logros grupales, en los tiempos previstos y con los recursos asignados	
Es proactivo en la optimización de los recursos a su cargo y exige el cumplimiento de objetivos de su área, aplica estrategias que contribuyen al crecimiento del negocio	
Genera e impulsa nuevas estrategias, normas y políticas para lograr un beneficio empresarial con proyección de futuro	

Trabajo en equipo

Es la actitud constante de trabajar conjuntamente entre las diferentes áreas de la organización para lograr una meta común, en base a responsabilidades individuales y colectivas definidas. El éxito del equipo está sobre el éxito personal.

Nivel de demostración	1-2-3
Coopera y participa en el grupo, realiza la parte de trabajo que le corresponde con responsabilidad	
Aporta al cumplimiento de los objetivos de su equipo. Crea y desarrolla un sentimiento de pertenencia, apoya las decisiones del equipo y comparte información	
Reconoce el valor de la colaboración, se esfuerza en ayudar a otros a lograr los objetivos. Basado en la confianza, promueve la cooperación entre los distintos equipos	
Fortalece el espíritu de equipo. Se preocupa por apoyar el desempeño de todos. Es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Resuelve los conflictos y motiva a los demás	

Habilidad de escuchar

Es la capacidad de asimilar la información recibida, asegurar su entendimiento y tomar en cuenta las opiniones de otros.

Nivel de demostración	1-2-3
Recibe en forma adecuada la información que requiere saber para realizar su trabajo	
Se asegura de que la interpretación de la información que recibe es la correcta y analiza su contenido para utilizarla eficientemente	
Demuestra una actitud proactiva de escuchar, asimila adecuadamente las opiniones de otros aunque no esté de acuerdo y genera consensos	
Escucha sugerencias y diferentes criterios mostrando flexibilidad y tolerancia. Fortalece continuamente las relaciones con el personal en base a una comunicación efectiva y responde oportunamente a lo expresado	

Compromiso con la empresa

Es la voluntad de adaptar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la Organización para identificarse con ella e impulsar sus objetivos.

Nivel de demostración	1 - 2 - 3
Realiza esfuerzos para encajar en la organización. Respeta y cumple las normas y políticas	
Demuestra lealtad, tiene interés y actúa para ajustarse a las necesidades, prioridades y metas de la organización	
Se involucra más allá de sus responsabilidades directas para apoyar las iniciativas y planes; se siente parte activa de la Empresa	
Se destaca por su aporte permanente hacia el logro de la unidad de la Empresa. Identifica las relaciones entre las diferentes áreas y toma acciones para lograr un compromiso común del personal	

Conducta empresarial

Actúa en línea con los valores y principios morales, practica lo que predica y no realiza actos que vayan en contra de la rectitud de la Empresa. Transmite y genera honradez e integridad a todo nivel.

Nivel de demostración	1-2-3
Auténtico y digno de confianza, actúa con rectitud y transparencia	
Promueve una actitud auténtica de integridad, rectitud y transparencia e influye con su ejemplo a que otros actúen de la misma manera	
Demuestra sentido de justicia y equidad. Es consciente del impacto que tienen sus actos sobre el comportamiento de otros y exige de ellos el cumplimiento de los valores	
Difunde y transmite en palabras y acciones los valores de la organización Trabaja activamente para lograr el nivel más alto de integridad propia y de la empresa	

Comunicación Organizacional

Función interactiva entre las personas, que transmiten información dentro de la organización para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma.

Nivel de demostración	1-2-3
Utiliza medios de transmisión de la información como reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, vía telefónica, sugerencias, mensajes a la administración.	
Fomenta el intercambio de información en toda la organización	
Cuenta con una fluidez de comunicación y medios como memorándum, cartas informes manuales de operaciones, reportes entre muchas más.	
Expresa su mensaje con claridad, adecuado, eficiente, y retroalimentado de la información.	

Orientación al bienestar personal

Es la habilidad de crear un clima en el que la gente quiera dar lo mejor, promoviendo la satisfacción y crecimiento personal en línea con el progreso y posibilidades de la Empresa.

Nivel de demostración	1-2-3
Respeto a los demás y evita alterar el buen clima organizacional	
Demuestra un interés sincero en los demás, está dispuesto a escuchar para detectar y analizar los factores que influyen en el bienestar del personal	
Valora en forma justa y consistente el aporte de las personas hacia la organización, busca retribuir sus esfuerzos con iniciativas que contribuyan a su bienestar	
Planifica y genera políticas que promuevan el crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización, que logren su bienestar y satisfacción, en concordancia con los objetivos empresariales	

ANEXO # 8

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS SEGÚN CADA CARGO CLAVE

Nombre del Posible Sucesor:

Nombre del Evaluador:

Ponderaciones de las competencias organizacionales.

Nivel 1: Posee un nivel general (básico)

Nivel 2: Posee un nivel aplicado (intermedio)

Nivel 3: Posee un nivel comprensivo (avanzado)

CARGO: Coordinador de Visual Merchandising

Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	PUNTUACIÓN
1	Conocimientos de las exhibiciones según los estándares internacionales de TH	
2	Habilidades para desarrollar e implementar estrategias de comunicación visual	
3	Creatividad, originalidad e iniciativa	
4	Capacidad de trabajar en equipo y manejo de grupo.	
5	Liderazgo	
6	Planificación y organización	
7	Trabajar bajo presión	
8	Capacidad para enseñar, formar, y asesorar estilismos	
9	Compromiso con su trabajo y funciones	
10	Conocimientos sobre los productos de exhibición	
11	Conocimientos técnicos para elaborar paquetes creativos con personalidad propia	
12	Habilidad para establecer pautas necesarias de ordenación, ambientación y presentación de productos.	
13	Capacidad de escucha	
14	Manejo de clima laboral	
15	Manifiestar actitudes de ser confiable, competente, y tener carácter.	

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

Nombre del Posible Sucesor:

Nombre del Evaluador:

Ponderaciones de las competencias organizacionales.

Nivel 1: Posee un nivel general (básico)

Nivel 2: Posee un nivel aplicado (intermedio)

Nivel 3: Posee un nivel comprensivo (avanzado)

CARGO: Vendedor (a)

N°	COMPETENCIAS TÉCNICAS	PUNTUACIÓN
1	Capacidad de saber escuchar y atender al cliente	
2	Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.	
3	Capacidad para ser creativo y brindar buenas ideas.	
4	Tener espíritu de equipo: ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.	
5	Ser Autodisciplinado: capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisados por otras personas.	
6	Destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (clientes)	
7	Facilidad de palabra: saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.	
8	Poseer Empatía: Ponerse en el lugar de otros.	
9	Habilidad para encontrar, generar y cultivar relaciones con los clientes	
10	Habilidad para hacer presentaciones de ventas eficaces y para cerrar la venta.	
11	Habilidad para brindar servicios posventa.	
12	Actitudes Positivas	
13	Orientación al logro	
14	Capacidad para brindar buen servicio con carisma, entusiasmo, e iniciativa	
15	Liderazgo	

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

Nombre del Posible Sucesor:

Nombre del Evaluador:

Ponderaciones de las competencias organizacionales.

Nivel 1: Posee un nivel general (básico)

Nivel 2: Posee un nivel aplicado (intermedio)

Nivel 3: Posee un nivel comprensivo (avanzado)

CARGO: Encargado (a) del local

N°	COMPETENCIAS TÉCNICAS	PUNTUACIÓN
1	Compromiso con la empresa	
2	Liderazgo motivacional	
3	Orientación al desarrollo y crecimiento	
4	Orientación comercial y servicio al cliente	
5	Orientación y responsabilidad por resultados	
6	Trabajo en equipo	
7	Analítico y con criterio.	
8	Inteligencia emocional	
9	Capacidad de integridad	
10	Ética Profesional y honestidad	
11	Iniciativa, y disposición	
12	Conocimientos necesarios de todos los demás cargos, respecto a funciones y estándares	
13	Capacidad para tener don de mando	
14	Conocimientos básicos de las funciones de un subadministrador	
15	Manejar un buen clima laboral	

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

Nombre del Posible Sucesor:

Nombre del Evaluador:

Ponderaciones de las competencias organizacionales.

Nivel 1: Posee un nivel general (básico)

Nivel 2: Posee un nivel aplicado (intermedio)

Nivel 3: Posee un nivel comprensivo (avanzado)

CARGO: Subadministrador (a)

Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	PUNTUACIÓN
1	Comunicación fluida, efectiva y eficaz con el personal y superiores.	
2	Iniciativa, Autodisciplina, destreza	
3	Habilidad de escuchar	
4	Liderazgo motivacional	
5	Alto potencial de desarrollo y crecimiento	
6	Orientación comercial y servicio al cliente	
7	Orientación al bienestar del personal	
8	Orientación y responsabilidad por resultados	
9	Capacidad para trabajar en equipo	
10	Criterio en la toma de decisiones	
11	Inteligencia emocional	
12	Excelente manejo de personal y equipos de trabajo	
13	Integridad, ética profesional, y honestidad	
14	Apertura a cambios	
15	Capacidad para manejos de conflictos	
16	Capacidad de tolerancia a frustraciones, combatividad, dominancia y seguridad.	
17	Disposición y calidad de trabajo	
18	Conocimientos de las funciones del Administrador	
19	Manejar un buen clima laboral	
20	Conocimientos de las funciones de los demás cargos, políticas de la empresa, estándares de calidad, y todo lo relacionado con las tiendas comerciales.	

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

Nombre del Posible Sucesor:

Nombre del Evaluador:

Ponderaciones de las competencias organizacionales.

Nivel 1: Posee un nivel general (básico)

Nivel 2: Posee un nivel aplicado (intermedio)

Nivel 3: Posee un nivel comprensivo (avanzado)

CARGO: Administrador (a) / Jefe (a) de área

Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	PUNTUACIÓN
1	Comunicación fluida, efectiva y eficaz con el personal y superiores.	
2	Iniciativa, Autodisciplina, destreza	
3	Habilidad de escuchar	
4	Liderazgo motivacional	
5	Alto potencial de desarrollo y crecimiento organizacional y personal.	
6	Orientación comercial y servicio al cliente	
7	Orientación al bienestar del personal	
8	Orientación y responsabilidad por resultados	
9	Capacidad para trabajar en equipo	
10	Criterio en la toma de decisiones	
11	Inteligencia emocional	
12	Excelente manejo de personal y equipos de trabajo	
13	Integridad, ética profesional, y honestidad	
14	Apertura a cambios	
15	Capacidad para manejos de conflictos	
16	Capacidad de tolerancia a frustraciones, combatividad, dominancia y seguridad.	
17	Disposición y calidad de trabajo	
18	Conocimientos de las funciones del Administrador y de todos los demás cargos de las tiendas comerciales.	
19	Manejar un buen clima laboral	
20	Excelentes conocimientos sobre todo lo que engloba las tiendas comerciales y su personal.	
21	Capacidades para Planear, organizar, dirigir, controlar y delegar.	
22	Tener don de mando	
23	Manifiestar actitudes de ser confiable, competente, y tener carácter.	
24	Sentido de pertenencia	
25	Capacidad para trabajar bajo presión	

ANEXO # 9

INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENEDORES (IPV)

Este test consta de:

- Una Disposición General para la Venta (DGV): es el índice discriminativo de los buenos vendedores, donde señala un sujeto con facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás.
- Cuenta de dos dimensiones amplias: Receptividad y agresividad
Receptividad: (R) señala a un sujeto con buenas cualidades empáticas (ponerse en el lugar de los demás, saber escuchar, comprender, etc.)
Agresividad: (A) es comercial, supone la capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con deseo de ganar.
- Cuenta con nueve rasgos de la personalidad:
 - I. Comprensión: aptitud para la empatía, capacidad para situarse en el lugar del cliente, saber escuchar, intuición.
 - II. Adaptabilidad: flexibilidad, capacidad para adaptarse, aptitud para desempeñar un papel, mimetismo.
 - III. Control de sí mismo: disciplina personal, estabilidad emocional, perseverancia, tenacidad.
 - IV. Tolerancia a la frustración: capacidad para soportar las situaciones de inferioridad o de digerir los fracasos, aptitud para dosificar la implicación en una situación.
 - V. Combatividad: acometividad comercial, afán de vencer, capacidad de manipulación, voluntad de poder.
 - VI. Dominancia: dominio personal, persuasión, ascendencia, autoridad natural, don de cautivar al cliente, capacidad de manipulación, voluntad de poder.
 - VII. Seguridad: seguro de sí mismo, confiado de sí mismo.
 - VIII. Actividad: dinámico, entusiasta, vigoroso, enérgico, animoso, activo.
 - IX. Sociabilidad: aptitud para establecer contactos, inteligencia social, gusto por las relaciones personales, don de gentes.

ANEXO # 9

Perfil para un vendedor Junior

El IPV consta de decatipos (puntuaciones) del 1 al 10 y cada una de ellas tiene sus sub puntuaciones el cual el perfil para un vendedor principiante según los baremos son:

Del 1,2, 3 son puntajes bajos (menos)

Del 4, 5, 6,7 son puntajes medios (normal)

Del 8, 9,10 son puntajes altos (mas)

Perfil de puntuaciones para un vendedor Junior

DGV = normal 5, 6, 7

R = más 8, 9,10

A = Normal a más 5, 6, 7

I = Normal a más 5, 6, 7

II = Normal a más 5, 6, 7

III = Normal a más 5, 6, 7

IV = Normal 5

V = Normal a menos 3, 4, 5

VI = Normal 5

VII = Normal más 5, 6, 7

VIII = Normal a menos 5, 4, 3

IX = Normal a más 5, 6, 7