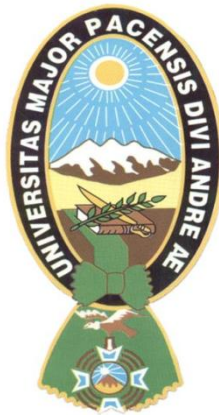


**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**SISTEMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS PARA  
INCREMENTAR LAS VENTAS.**

**CASO: ÁREA OPERATIVA - LA SALVADORA HNOS. SRL.**

**POSTULANTES:** Univ. Callisaya Tarqui Miriam  
Univ. Mamani Contreras Juan Vladimir

**TUTOR:** Lic. Wilfredo Matías Poma.

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2016**

## **DEDICATORIA**

*A nuestros familiares, por ser el pilar importante y por demostrarnos siempre su cariño y apoyo incondicional, sin importar nuestras diferencias de opiniones.*

*Por habernos permitido llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Antes que a todos queremos agradecer a Dios, por darnos la fuerza necesaria en los momentos en que más se necesitó y bendecirnos con la posibilidad de caminar a su lado durante toda la vida.*

*Al Lic. Juan Domingo Montero Rojas, Gerente General de la empresa La Salvadora Hnos. SRL., y a todo su personal.*

*Al Ingeniero Iván Irazoque Tobías Director de Proyectos de DENHI SRL.*

*En particular a Lic. Wilfredo Matías, quien nos orientó durante el tiempo que duró este trabajo de investigación.*

*A nuestra casa de estudios por habernos dado la oportunidad de ingresar y cumplir este gran sueño.*

*Por último, a todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo, agradecemos de forma sincera su valiosa colaboración.*

## **RESÚMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación responde a las necesidades de un modelo de capacitación para el personal del área operativa de la empresa La Salvadora Hnos. SRL.

La propuesta de implementación de un Sistema de Capacitación Basado en Competencias, va comprender en Diagnosticar el nivel de competencias, Diseño del programa de capacitación, Implementación de la capacitación y Evaluación de la Capacitación, el cual va permitir incrementar el nivel de ventas y valorar de forma integral al capital humano de la empresa La Salvadora Hnos. SRL. con la finalidad de desarrollar su capacidad de aprendizaje, adaptación e innovación; generando así un personal con ventajas competitivas capaz de responder al nuevo entorno económico.

El nivel de esta investigación fue de tipo descriptiva y exploratoria, con diseño bibliográfico y de campo, ya que se realizó una exhaustiva recolección de datos teóricos.

Los resultados se obtuvieron a través de la aplicación de entrevistas, encuestas y análisis documental que permitieron identificar aquellas competencias que son primordiales para capacitar al personal del área operativa de la empresa La Salvadora Hnos. SRL. (Almacenes, encargados de tienda y ventas).

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	i
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	ix
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	2
Identificación del problema.....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.4 Resultados .....	4
1. 5 Alcance.....	4
1.5.1 Alcance temático .....	4
1.5.2 Alcance temporal.....	5
1.5.3 Alcance geográfico .....	5
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
<b>REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....</b>	<b>6</b>
2.1 Referencias teórico-conceptuales.....	6
2.1.1 Organización .....	6
2.1.2 Administración de Personal.....	6
2.1.3 Sistema .....	6
2.1.4 Sistema de administración de personal .....	7

2.1.5 Sistema de Capacitación.....	7
2.1.6 Enfoque de sistemas para la capacitación .....	7
2.1.7 Contenido de la capacitación .....	8
2.1.8 Conceptos de Capacitación.....	9
2.1.9 Tipos de Capacitación .....	10
2.1.10 Objetivos de la capacitación .....	12
2.1.11 Programa de capacitación.....	12
2.1.11.1 Características del programa .....	13
2.1.12 Proceso de capacitación .....	13
2.1.13 La capacitación oportuna, pertinente y continua.....	15
2.1.14 Finalidades de la Capacitación.....	16
2.1.15 Capacitación y Desarrollo basados en Competencias.....	17
2.1.16 Teoría sobre la formación basada en competencias .....	18
2.1.17 Conceptos Sobre Competencias .....	18
2.1.18 Clasificación de competencias .....	19
2.1.19 Evaluación del Desempeño basado en Competencias.....	21
2.1.20 La Evaluación de 360° .....	22
2.1.20.1 Objetivos de la evaluación de 360° .....	23
2.1.20.2 Ventajas de la evaluación de 360° .....	23
2.1.20.3 Desventajas de la evaluación de 360°.....	24
2.2 Trabajos previos.....	24
2.3 Referencias organizacionales y legales.....	25
2.3.1 Referencias organizacionales.....	25
Misión .....	25
Visión.....	25
Objetivo.....	25

2.3.2 Referencias legales .....	27
2.3.2.1 DEL CONTRATO DE APRENDIZAJE .....	27
2.3.2.2 DECRETO SUPREMO N° 24240 .....	28
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>30</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN .....</b>	<b>30</b>
3.1 Tipo de Intervención .....	30
3.2 Tipo de estudio .....	30
3.2.1 Exploratorio .....	30
3.2.2 Descriptivo .....	31
3.3 Unidad o sujeto de investigación .....	31
3.4 Determinación del censo de estudio .....	31
3.5 Técnicas de investigación.....	32
3.5.1 Fuentes Primarias .....	32
3.5.1.1 La Observación .....	32
3.5.1.2 Entrevista .....	33
3.5.1.3 Encuesta .....	33
3.5.2 Fuentes Secundarias .....	33
3.5.2.1 La Investigación Documental: .....	33
3.6 Instrumentos de Relevamiento de Información .....	33
3.7 Procesamiento de Datos .....	34
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>35</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>35</b>
4.1 Presentación de resultados .....	35
4.1.1 Análisis y observación de ventas.....	35
4.1.2 Guía de entrevista al gerente comercial .....	36
4.1.3 Análisis de competencias del personal del Área operativa. ....	39
4.1.3.1 Planificación y organización .....	39

4.1.3.2 Trabajo en equipo .....	40
4.1.3.3 Resolución de problemas .....	41
4.1.3.4 Adaptabilidad a nuevas situaciones .....	42
4.1.3.5. Creatividad e innovación .....	43
4.1.3.6 Orientación al cliente .....	44
4.1.3.7 Negociación .....	45
4.1.3.8 Orientación al logro .....	46
4.1.3.9 Iniciativa .....	47
4.1.3.10 Liderazgo .....	48
4.1.3.11 Autoconfianza .....	49
4.1.3.12 Comunicación .....	50
4.1.3.13 Preocupación por el orden y la calidad.....	51
4.2 Análisis de datos por el promedio de las competencias.....	52
4.2.1 Investigación documental .....	53
4.2.2 Conclusión de resultados .....	56
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>57</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>57</b>
<b>SISTEMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS .....</b>	<b>57</b>
5.1 Descripción de la propuesta .....	57
5.1.1 Alcances .....	59
5.1.2 Responsables .....	59
5.1.3 Políticas del sistema de capacitación basado en competencias ...	59
5.2 Modelo del sistema de capacitación basado en competencias .....	60
5.2.1 Diagnosticar el nivel de competencias.....	61
5.2.1.1 Identificación e Implementación de Competencias .....	61
5.2.1.2 Diagnóstico de Competencias para la Capacitación.....	63
5.2.2 Diseño del programa de Capacitación Basado en Competencias	66



5.2.3 Diseño del programa de capacitación.....	70
5.2.4 Implementación de la Capacitación Basado en Competencias ....	76
5.2.5 Evaluación de la Capacitación Basado en Competencias .....	78
5.2.6 La relación del evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360° .....	78
5.2.7 Escalas de medición .....	81
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>82</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>
6.1 Conclusiones .....	82
6.2 Recomendaciones .....	83
<b>Bibliografía.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Sistema de Capacitación .....	15
Gráfico 2: Modelo de Iceberg.....	20
Gráfico 3: Modelo de Competencias.....	21
Gráfico 4: Organigrama .....	26
Gráfico 5.....	39
Gráfico 6.....	40
Gráfico 7.....	41
Gráfico 8.....	42
Gráfico 9.....	43
Gráfico 10.....	44
Gráfico 11.....	45
Gráfico 12.....	46
Gráfico 13.....	47
Gráfico 14.....	48
Gráfico 15.....	49
Gráfico 16.....	50
Gráfico 17.....	51
Gráfico 18.....	52
Gráfico 19: Análisis Documental.....	56
Gráfico 20: Modelo de Sistema de Capacitación Basado en Competencias	58
Gráfico 21: Etapas del Sistema de Capacitación Basado en competencias.	60
Gráfico 22 Comparación del Perfil de Competencias Ideal y Real .....	62
Gráfico 23 Evaluación de 360 Grados .....	78

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Tipos de Capacitación.....	10
Cuadro 2: Determinación de la Población.....	32
Cuadro 3: Promedio de las Competencias.....	52
Cuadro 4: Investigación Documental .....	53
Cuadro 5: Análisis Documental.....	55
Cuadro 6: Responsables de las acciones para el establecimiento del diagnóstico de competencias para la capacitación .....	66
Cuadro 7: Responsables de las acciones e instrumentos para el establecimiento del programa de capacitación basado en competencias ....	68
Cuadro 8: Cronograma Tentativo de Clases .....	75
Cuadro 9: Responsables de las acciones e instrumentos para Implementación de la Capacitación Basado en Competencias .....	77
Cuadro 10: Responsables de las acciones e instrumentos para Implementación de la Capacitación Basado en Competencias .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del Diagnóstico de Competencias para la Capacitación	64
Figura 2: Proceso del Diseño del Programa de Capacitación Basado en Competencias.....	67
Figura 3: Proceso de implementación de la capacitación basado en competencias .....	76
Figura 4: Proceso de evaluación de la capacitación basado en competencias .....	79

## **INTRODUCCIÓN**

El mercado a nivel mundial hoy en día es más dinámico, respecto a la competencia y la tecnología para comercializar todo tipo de bienes y servicios, trae consigo innegables cambios y nuevas exigencias a las empresas, viéndose avocadas a introducir cambios en su estructura organizacional, en su estilo de gestión y de orientar sus esfuerzos hacia el mejoramiento permanente.

La capacitación en la actualidad es una herramienta de mayor importancia para el éxito de las organizaciones, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que el personal mejore de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de aprovechar adecuadamente los nuevos procesos y sistemas.

La razón fundamental del presente trabajo dirigido es proponer un sistema de capacitación basado en competencias para incrementar las ventas de la empresa La Salvadora Hnos. SRL.

Un sistema de capacitación para su implementación debe contemplar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones que habitualmente realiza en la empresa.

Dentro del Capítulo I, se define el área de intervención del presente trabajo dirigido, en este caso será el Área operativa de la empresa La Salvadora Hnos. SRL., donde se procede a realizar la identificación de las principales problemáticas existentes dentro del área.

Una vez identificada la problemática central, como respuesta a ello se plantea un Objetivo General y otros Específicos, en este punto se pretenden dar las pautas que señalaran el fin supremo de la siguiente intervención.

En el siguiente capítulo (Capítulo II), se hace referencia a las distintas fuentes Teóricas, Organizacionales y Legales, que servirán de sustento para desarrollar la intervención y satisfacer los objetivos ya planteados; fuentes a las cuales se ha de acudir a lo largo del proceso investigativo.

En este Capítulo (capítulo III) se define el tipo de intervención, la población e instrumentos que se van a emplear en el presente trabajo dirigido, justificándose la selección y definición de cada uno de estos puntos de acuerdo a los intereses del trabajo dirigido.

Dentro del Capítulo IV, se realiza la interpretación correspondiente de la información obtenida, de acuerdo a ello se desarrolla la Propuesta del Trabajo (Capítulo V).

Finalmente, dentro del Capítulo VI, una vez cumplido con todas las etapas para la Elaboración de un trabajo dirigido, se declaran las Conclusiones y Recomendaciones como respuesta directa a los Objetivos tanto General como Específicos del mismo.



## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 Antecedentes

La actual empresa, La Salvadora Hnos. SRL., fue fundada en el año 1972, con el nombre de CIRMOS LTDA. Geográficamente localizada en el área de mayor concentración de clientes potenciales, ubicada en la zona 14 de septiembre, pasaje ortega No. 670, con el tiempo se apertura sucursales en la avenida Tumusla, Plaza Alonso de Mendoza y Plaza Murillo.

Siendo la actividad principal de la empresa la Fabricación, Producción, Comercialización, Importación, Exportación, Consignación y Distribución de productos y mercaderías en general pudiendo ser de origen nacional o extranjero, así como la Actividad Hotelera.

Actualmente la empresa La Salvadora Hnos. SRL., se dedica a la importación y comercialización de mercadería en general. Como: acero inoxidable, cristalería, línea blanca, globo, bicicletas, pelotas, bacalao, juegos pirotécnicos, material de escritorio, máquinas de coser y material eléctrico, los productos mencionados son importados desde sus principales proveedores en diferentes países como China, Japón, México, India, Noruega y Corea.

Unas de las características y metas de la empresa La Salvadora Hnos. Srl., es de prestar un servicio confiable hacia los clientes, ofreciendo una gama de productos de primera calidad y de cautivar un gran número de clientes potenciales para así alcanzar los objetivos. Para ello la empresa debe captar información del mercado en que se encuentra inmersa para llevar a cabo sus propósitos.



El 15 de diciembre de 1993 en calidad de los socios se constituye como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) denominada “LA SALVADORA HNOS. SRL.”, con número de identificación tributaria NIT 1007031028, a cargo del Sr. Rafael Montero Serrudo, como representante legal.

A través de los años, la empresa fue logrando mantener una posición en el mercado con su cartera de clientes fidelizados.

Después del fallecimiento del Sr. Rafael Montero, se conformó una junta de socios que a partir de diciembre de 2013 según testimonio 1465/2013 se confiere un poder general, amplio y suficiente de administración al Lic. Juan Domingo Montero Rojas.

Actualmente, la empresa cuenta con 37 trabajadores, tanto administrativo y operativo, las oficinas están ubicadas en la avenida Camacho, Edificio La Urbana N° 1485 1° piso, Oficina 1 esquina Calle Bueno, en la planta baja del mismo edificio se encuentra una nueva sucursal.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En la actualidad es innegable para la administración del personal el fortalecer y desarrollar el capital humano, de acuerdo con el avance del conocimiento y la tecnología a nivel mundial. Es así que, los procesos y actividades de capacitación deben involucrar al problema de una empresa o una institución.

De acuerdo a lo conversado con el Gerente Comercial, en gestiones anteriores no se alcanzó el objetivo esperado de incrementar las ventas estimada en un 15%, para identificar las causas se realizó un análisis externo e interno del precio y la calidad con relación al de la competencia y al personal del área operativa (almacenes, encargados de tienda y ventas), como resultado se identificó que las falencias no estaban en el precio ni en la





calidad de los productos, según la observación es por el bajo enfoque hacia el personal operativo traducido en lo rutinario de su actividad, sin ningún tipo de mejoras ni capacitación, a esto se agrega el hecho de que en gestiones anteriores el nivel de competencia y exigencias del cliente eran inferiores a las del mercado actual.

La inexistencia de capacitación del personal, es un factor que limita enfrentar a la competencia e incrementar sus niveles de ventas, en la actualidad el personal del área operativa no conoce con claridad al tipo de mercado y cliente que enfrenta, el bajo nivel de competencia en su función, la desactualización y el desarrollo del personal, conlleva a la poca habilidad de atención al cliente y así mismo a la pérdida del mismo y por ultimo a la baja rentabilidad, es por esa razón que se requiere capacitar al personal del área operativa.

### **Identificación del problema**

La empresa La Salvadora Hnos. SRL., no alcanzó el objetivo de incrementar las ventas en un 15% en la gestión 2014, por un bajo nivel de enfoque hacia el personal del área operativa, la desactualización y el nivel de competencia del personal limita enfrentar las necesidades del mercado.

Con la identificación del problema formulamos la siguiente pregunta de investigación:

***¿La capacitación del personal en el área operativa de La Salvadora Hnos. SRL., mejorará sus competencias y contribuirá incrementar sus ventas?***



### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un sistema de capacitación basada en competencias, dirigida al área operativa (almacenes, encargados de tienda y ventas), que permita incrementar las ventas de la empresa.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, respecto a la capacitación.
- ✓ Analizar el porcentaje de ventas de la gestión 2014.
- ✓ Seleccionar al personal del área operativa para ser capacitado en programas de capacitación acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
- ✓ Elaborar la propuesta de un sistema de capacitación para el personal operativo de la empresa.

### **1.4 Resultados**

Como resultado de la propuesta de un sistema de capacitación, se pretende que el personal del área operativa desarrolle sus habilidades, conocimientos, y técnicas, el cual permitirá incrementar el nivel de ventas, generando mayores beneficios para la empresa.

### **1.5 Alcance**

El alcance de la intervención en la empresa se lo hace en función a los siguientes aspectos:

#### **1.5.1 Alcance temático**

El alcance temático del presente trabajo abarcará temas en el área de sistema de administración de recursos humanos, la capacitación como una



herramienta fundamental para el desarrollo del personal, generando competencias para la empresa.

### **1.5.2 Alcance temporal**

El tiempo de estudio del trabajo es de 8 meses a partir de su intervención.

### **1.5.3 Alcance geográfico**

El trabajo de intervención empresarial se realiza en las instalaciones de la empresa LA SALVADORA HNOS. S.R.L., ubicado en la zona Central, Avenida Camacho Edificio La Urbana N° 1485 esquina Bueno.



## CAPÍTULO II

### REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

#### 2.1 Referencias teórico-conceptuales

##### 2.1.1 Organización<sup>1</sup>

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La operación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta y a fin de alcanzar un objetivo común.

##### 2.1.2 Administración de Personal

Según Pigors y Myers, La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.

##### 2.1.3 Sistema <sup>2</sup>

“Un sistema es un grupo de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos”.

Conjunto de partes e interrelaciones que se encuentra estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias

---

<sup>1</sup> Dessler Gary. Administración de Recursos Humanos Editorial Pearson Educación, México, S.A. de C.V Capítulo 5 pág. 205 5ta. Edición año 2011

<sup>2</sup> Johansen Bertolgio. Introducción a la teoría general de sistemas. 1° edición. Limusa. México. 2002 Pág. 54.



características. Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores”.

#### **2.1.4 Sistema de administración de personal<sup>3</sup>**

El sistema de la Administración de Personal procesa relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y principios para lograr el mejoramiento del desempeño laboral de las personal, como una consecuencia de su desarrollo integral.

La activación del sistema de la Administración de Personal la realiza un conjunto de funciones características, las cuales están interrelacionadas para conformar los diferentes procesos administrativos.

#### **2.1.5 Sistema de Capacitación<sup>4</sup>**

Considera a la organización como un sistema. Que pretende que las acciones de capacitación se lleven a cabo con la participación de distintas áreas de la empresa. Se requiere contar con todo el apoyo de la empresa para la realización de distintas actividades.

#### **2.1.6 Enfoque de sistemas para la capacitación<sup>5</sup>**

Desde la perspectiva más amplia, la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente. Los gerentes no deben perder de vista las metas y las estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base en estas. Por desgracia, muchas organizaciones nunca establecen el vínculo entre sus objetivos estratégicos y sus programas

---

<sup>3</sup> José Castillo Aponte, Administración de Personal. Segunda edición Ecoe Ediciones Ltda.2006 Pagina 9.

<sup>4</sup> <http://es.slideshare.net/CsarHernnPatricioPeralta/planeacin-estratgica-de-la-capacitacin>; Cesar Patricio Peralta Gestión de talento Humano

<sup>5</sup> BOHLANDER, GEORGE y SNELL, SCOTT Administración de Recursos Humanos 4ta. Edición THOMSON 2007 pagina 295.



de capacitación. En lugar de eso, las modas o (lo que se haga la competencia) pueden a veces ser los principales impulsores de la agenda de capacitación de una empresa. Como resultado, se puede desaprovechar mucha de su inversión, los programas de capacitación a menudo están mal dirigidos, diseñados de manera deficiente y evaluada de forma inadecuada, lo que tiene un efecto directo en el desempeño de la organización.

### 2.1.7 Contenido de la capacitación <sup>6</sup>

- a) **Los conocimientos:** Son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos, sistemas, derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, y que constituyen generalmente los contenidos que se transmiten de unas personas a otras.
- b) **Habilidades:** Consisten en la facilidad para realizar una tarea u operación (física o mental) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, ritmo) y con el mínimo de energía necesario.

Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, no pueden transmitirse; cada individuo debe aprenderlas según sus propios esquemas de percepción, juicio y respuesta, y según su propio ritmo y velocidad. Naturalmente las habilidades podrán perfeccionarse con el entrenamiento.

- c) **Las actitudes:** Son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominantemente emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar. Las actitudes son criterios automáticos de juicio que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones de la

---

<sup>6</sup> Aquino Jorge A Vola Roberto; Arecco Marcelo; Aquino Gustavo Recursos Humanos. Edición Machi Buenos Aires 1996 Capítulo 4 "Capacitación y Desarrollo" Pag. 98.



misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención de defecto consciente de la persona.

Las actitudes, entonces, constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona. Por ello la importancia en los programas de desarrollo de personal de los seminarios con metas operativas actitudinales, que transmiten la cultura de la empresa o la posibilidad de modificar la misma a través de nuevos valores, ideas creencias u opiniones para adaptarse a los desafíos del futuro.

De esta forma que la capacitación mantiene un nexo importante con el tema de competencias, ya que ambas tratan de fortalecer los puntos mencionados anteriormente (habilidades, actitudes y conocimientos) como un conjunto de atributos o características personales para llevar a cabo exitosamente una actividad identificada.

### **2.1.8 Conceptos de Capacitación**

Dessler Gary, la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.

Para los autores Andrew F. Sikula y Jhon F. Mckenna. La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual, el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales.



### 2.1.9 Tipos de Capacitación <sup>7</sup>

La capacitación se ha dividido en tres áreas:

**Cuadro 1: Tipos de Capacitación**

TIPOS	CONTENIDOS
1. Capacitación para el trabajo.	a) Capacitación de preingreso. b) Inducción. C) Capacitación Promocional.
2. Capacitación en el trabajo.	a) Adiestramiento. b) Capacitación específica y humana.
3. Desarrollo.	a) Educación formal para adultos. b) Integración de la personalidad. c) Actividades recreativas y culturales.

Fuente: Rodríguez Joaquín "Administración de personal"

**1. Capacitación para el trabajo.** Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

**a) Capacitación de pre ingreso.** Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrolle las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.

**b) Inducción.** Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y la organización lo más rápido posible.

<sup>7</sup> Rodríguez, Joaquín. Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson Learning 7ª Edición. México, Año 2007. P. 254.





**c) Capacitación promocional.** Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

**2. Capacitación en el trabajo.** La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos.

**a) Adiestramiento.** Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en puesto de trabajo.

**b) Capacitación específica y humana.** Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimiento, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

**3. Desarrollo.** Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

**a) Educación Formal para adultos.** Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

**b) Integración de la personalidad.** La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismo y hacia su grupo de trabajo.

**c) Actitudes recreativas y culturales.** Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y



su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

#### **2.1.10 Objetivos de la capacitación<sup>8</sup>**

Los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlo después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por lo tanto, ofrecen un centro de atención para los esfuerzos tanto empleado como el instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros.

Los objetivos que busca la capacitación son:

- Mejorar la contribución del personal al cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.
- Contribuir al desarrollo personal del empleado y prepararlo para la promoción.

#### **2.1.11 Programa de capacitación<sup>9</sup>**

Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo.

La capacitación al empleado es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en el individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Esto puede significar que los empleados cambien lo que saben, cómo trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros y su supervisor.

---

<sup>8</sup> Dessler Gary. Administración de Personal Editorial Pearson Educación, México, Capitulo 7 pag.243 6ta Edit. 1994

<sup>9</sup> Administración De Recursos Humanos, David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Primera Edición, Editorial Limusa México,2001



Los programas de capacitación están orientados hacia el presente; se centran en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo. Específicamente, necesitará aprender las políticas y costumbres de la organización, la información del producto y otras prácticas de ventas pertinentes. Esto, por definición, es capacitación en el trabajo, o capacitación diseñada para que una persona sea más eficaz en su puesto actual.

Con la capacitación de los empleados, se trata de ayudar a los individuos a aprender. El aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, es algo que la acompaña a lo largo de toda su vida laboral. Pero por el bien del aprendizaje mismo, éste no se da de la nada. Al contrario, depende de varios sucesos, y la responsabilidad del aprendizaje es una experiencia compartida entre el maestro y el alumno.

#### **2.1.11.1 Características del programa**

Un programa se caracteriza por la fijación del tiempo referido, en una de sus partes, el cual debe poseer las siguientes características:

- a) continuo:** El programa debe tener una secuencia constante, sin interrupción.
- b) flexible:** El programa debe adaptarse a los constantes cambios y acontecimientos.
- c) Exacto:** El programa debe considerar un tiempo de duración.

#### **2.1.12 Proceso de capacitación<sup>10</sup>**

Consiste en cuatro pasos, como se resume en el diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, implementación, y evaluación.

---

<sup>10</sup> P. Nick Blanchard y James Thacker, Effective Training NJ Pearson, 2007 Pag. 6-9



**a) Diagnóstico de necesidades**

- El desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.
- Establecer los objetivos de la capacitación.

**b) Diseño didáctico**

- Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación.
- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre si estén escritos con claridad y fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en el término de los objetivos de aprendizaje establecido.
- El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual puede contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquel aprenda, así como muchos autoexámenes breves.

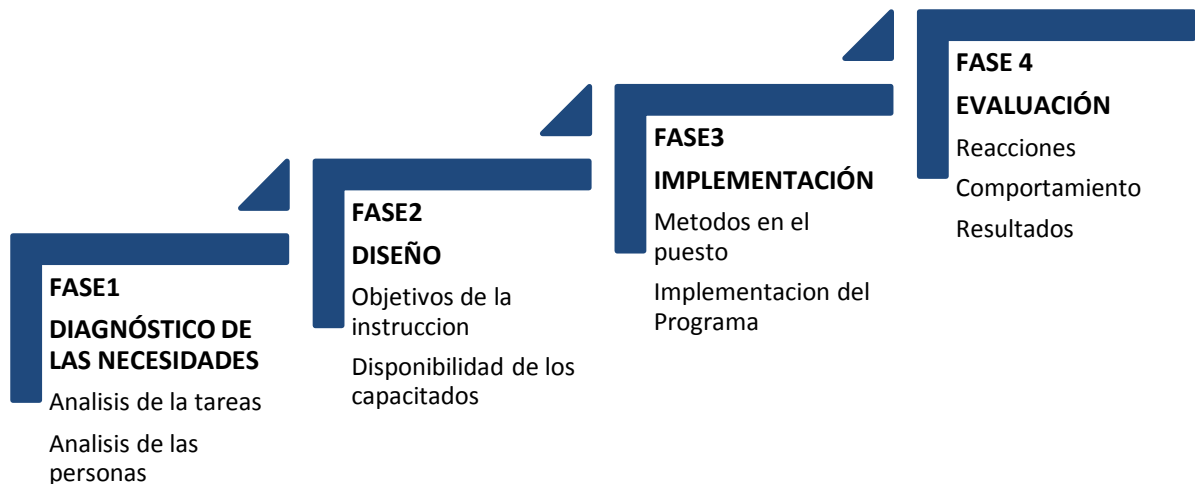
**c) Implementación**

- Cuando sea factible usar un taller de capacitar al instructor que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa.

#### d) Evaluación

- Valorar las relaciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

**Gráfico 1: Modelo de Sistema de Capacitación**



Fuente: BOHLANDER, GEORGE y SNELL, SCOTT Administración de Recursos Humanos

#### 2.1.13 La capacitación oportuna, pertinente y continua.

##### a) ¿A quién se debe capacitar?<sup>11</sup>

Alfonso Silíceo Aguilar, enmarca que no necesariamente han de ser capacitados todos a la vez, ya que esto sería inconcebible. El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridad en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos, teniendo en mente que resulta conveniente dar prioridad a los trabajadores más antiguos. Deberá cumplir los siguientes requisitos:

<sup>11</sup> Aguilar, Alfonso Silíceo. Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4º Edición. México, Año 2008.p. 91.



- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en el que serán capacitados los trabajadores del mismo puesto y categoría.

Lo ideal es formar un grupo constituido por individuos que tengan las mismas necesidades y educación, experiencia y antecedentes similares, o bien por personas relacionadas e interesadas en el área a tratar.

#### **b) ¿Dónde se debe capacitar?<sup>12</sup>**

Se debe seleccionar un local de tamaño adecuado para la comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido.

#### **2.1.14 Finalidades de la Capacitación<sup>13</sup>**

Todo plan de modernización de las empresas, deben sustentarse en una alta inversión en los recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal.

Un desarrollo de recursos humanos en una empresa implica, planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros para utilizarlos creativamente como herramientas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde surgir lecturas hasta tareas vivenciales, los métodos son buenos hasta cierto punto pero los más

---

<sup>12</sup> Rodríguez, Joaquín. Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson Learning 7ª Edición. México, Año 2007. P. 268.

<sup>13</sup> Ayala Villegas Sabino- Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos, Capítulo: Capacitación del personal. Edición 2004 Perú (5.7)



eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son deficientes y tienen éxito en un determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo; por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores pueden enseñar que sean válidos para el objetivo final.

### **2.1.15 Capacitación y Desarrollo basados en Competencias.**

Capacitación y desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente.

Lucía y Lepsinger, argumentan que utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo, ayudará a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo o se sigan las modas en esa materia. Estos autores señalan cuatro beneficios principales de un sistema de capacitación basado en competencias:

- Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes.
- Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.
- Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores (“Coaches”).

A partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para



el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes.

#### **2.1.16 Teoría sobre la formación basada en competencias<sup>14</sup>**

La gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de la organización de la empresa. En la forma que actualmente se elabora las estrategias y se traducen las necesidades de los recursos humanos no se tienen en cuenta los recursos disponibles y no se considera su valor potencial para enfrentar a los cambios.

El modelo de gestión por competencias y ocupaciones facilita la separación entre las organizaciones del trabajo y la gestión de las personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencia.

#### **2.1.17 Conceptos Sobre Competencias**

Las competencias se definen como las características demostradas de un individuo que permite a este el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observadas y medibles que forman parte de un trabajo.<sup>15</sup>

Según Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

---

<sup>14</sup> Fernández López Javier, Gestión por Competencias. Editorial, Prentice Hall Financial Team, Pearson Educación S.A. Madrid España 2005. Página 22

<sup>15</sup> Dessler Gary. Administración de Recursos Humanos Editorial Pearson Educación, México, S.A. de C.V Capítulo 5 pág. 189 5ta. Edición año 2011





Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

### 2.1.18 Clasificación de competencias<sup>16</sup>

Para Spencer y Spencer, existen cinco principales tipos de competencias:

1. **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Concepto propio:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

**Gráfico 2: Modelo de Iceberg**



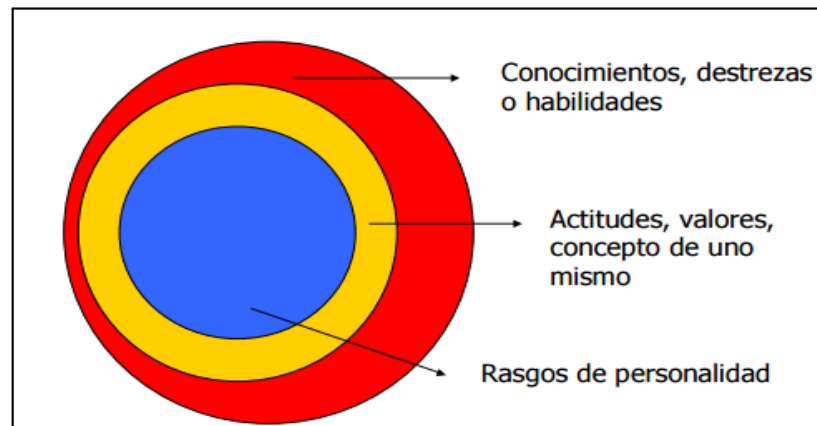
Fuente: Spencer & Spencer

Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management lo señala en el siguiente gráfico.”

<sup>16</sup> Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Son, Inc, USA, 1993

**Gráfico 3: Modelo de Competencias**



Fuente: Spencer & Spencer

Las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas.

- **Competencias genéricas:** Son comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.
- **Competencias específicas:** Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculadas a un cierto lenguaje o función productiva.

#### **2.1.19 Evaluación del Desempeño basado en Competencias.**

Spencer y Spencer definen la gestión del desempeño como el ciclo en el cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
- Evaluar formalmente el desempeño al final del período.



Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.

Los datos sobre la conducta en el trabajo se utilizan normalmente para tomar decisiones referentes a desarrollo de capacidades. A través de esta herramienta las organizaciones buscan reforzar las conductas de manera de estimular la incorporación de las competencias requeridas. Facilita la retroalimentación y el coaching de la persona, identificando las competencias que deberá alcanzar para un exitoso desempeño en su puesto de trabajo.

El primer paso en el desarrollo de este modelo consiste en identificar las competencias requeridas para el desempeño superior o exitoso en cargos presentes o futuros, y detallar ejemplos de comportamientos específicos contra los cuales realizar la evaluación.

Luego se deberá diseñar un sistema de gestión del desempeño que combine la planificación, gestión y evaluación tanto de los resultados del desempeño como de los comportamientos demostrados por las competencias.

### **2.1.20 La Evaluación de 360°<sup>17</sup>**

Es un sistema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno, jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefes empleados pueden ser incompletas ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por

---

<sup>17</sup> Martha Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión de Competencias Buenos Aires-Argentina Edición 2008. Pag. 397.



añadida pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo los empleados asumen más y mejor sus conductas y como impactan en los demás.

Según Edwards y Ewen presenta un modelo de evaluación de 360° o 360° **feedback** es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo a su jefe sino a todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

#### **2.1.20.1 Objetivos de la evaluación de 360°**

Su puesta en práctica implica un gran compromiso tanto de la empresa como del personal que a integra, implicando confianza y confidencialidad.

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

#### **2.1.20.2 Ventajas de la evaluación de 360°**

Propicia con su aplicación:

- El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno.
- La definición de planes de capacitación y desarrollo
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales. Permite una evaluación sistemática del desempeño.
- Proporciona retroalimentación de varias fuentes/perspectivas.



- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño: Liderazgo, Comunicación
- Provee de información para determinación de necesidades de evaluación y planeación del desarrollo de los recursos humanos.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.

### **2.1.20.3 Desventajas de la evaluación de 360°**

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

## **2.2 Trabajos previos**

Como ya mencionado anteriormente, en gestiones anteriores la empresa La Salvadora Hnos. SRL., se dedicó a la importación de juegos pirotécnicos, para el cual se realizó una pequeña orientación sobre el manipuleo de este producto que en ese entonces era una obligación impartir al personal a cargo. En tal sentido que esta orientación impartida no tiene relación con la propuesta del siguiente trabajo ni ayuda a mejorar las competencias del personal e incrementar las ventas.



## **2.3 Referencias organizacionales y legales**

### **2.3.1 Referencias organizacionales**

Considerando la naturaleza del presente trabajo dirigido se utiliza como fuentes organizacionales las siguientes referencias.

#### **Misión<sup>18</sup>**

“Somos una empresa dedicada a la importación y comercialización de mercadería en Gral., buscando la satisfacción del cliente por medio de una excelente calidad de nuestros productos, servicios, conocimiento, experiencia y el más amplio stock de mercadería”.

#### **Visión**

“Ser la empresa líder en importaciones a nivel nacional, manteniendo nuestra imagen corporativa enfocado al excelente servicio de calidad en importaciones, con el mejoramiento continuo en los procesos organizacionales”.

#### **Objetivo**

“Aumento de la participación en el mercado local en un 20% dentro de la prestación de servicios en importaciones y comercialización de nuestros productos en un tiempo máximo de 5 años”.

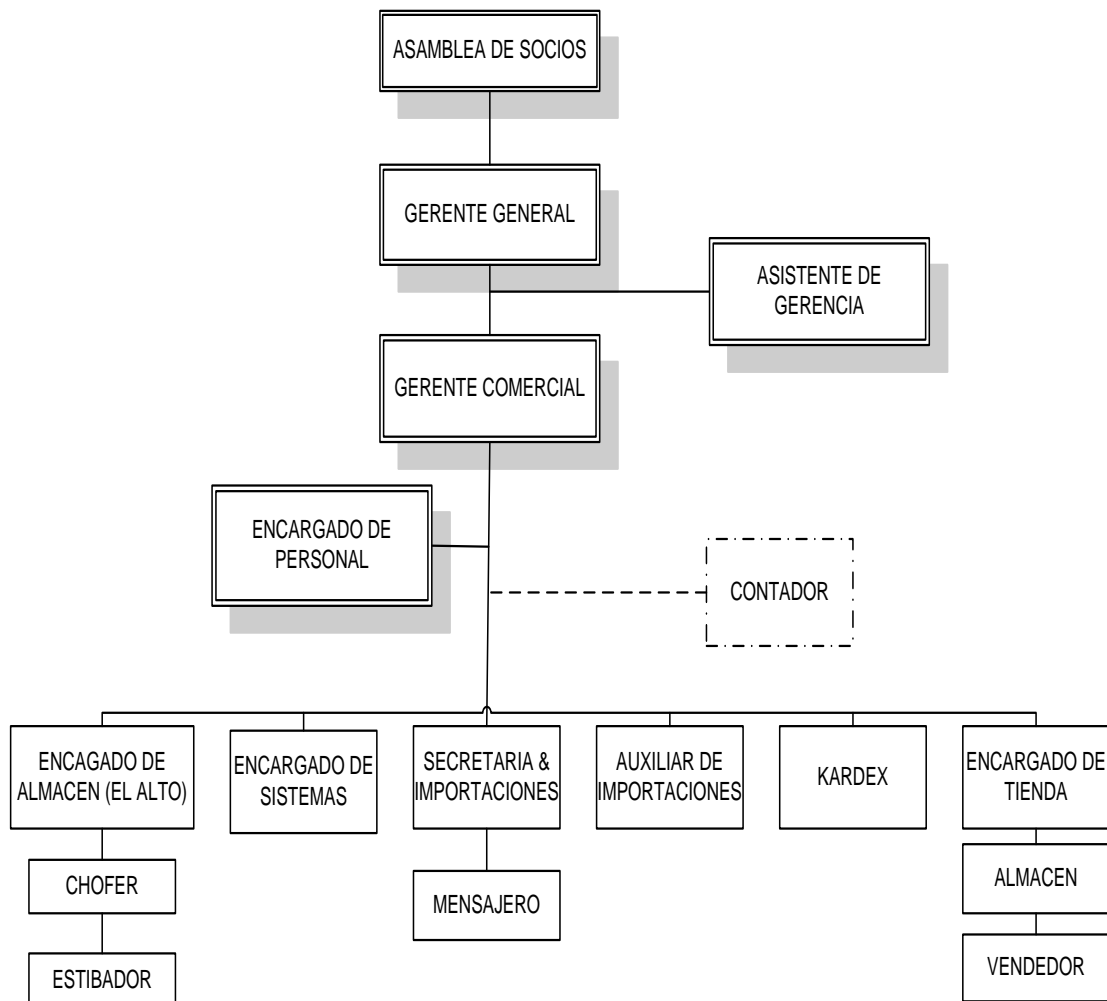
---

<sup>18</sup> Archivos La Salvadora Hnos. Srl.



Gráfico 4: Organigrama

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL “LA SALVADORA HNOS. SRL.”



FUENTE: Empresa La Salvadora Hnos. S.r.l.





De acuerdo al reglamento interno que maneja la empresa La Salvadora Hnos. SRL., tomando en cuenta el tema de capacitación correspondiente y el tema de estudio en el presente trabajo, se rescatan los siguientes puntos:

### **Artículo 86<sup>19</sup>.- (Capacitación del Personal)**

La empresa, tiene por política, estimular la carrera profesional brindando a sus trabajadores la oportunidad de superarse y lograr una formación especializada en servicios que se prestan en la empresa mediante capacitación de personal, rotación de cargos, promociones y ascensos.

### **Artículo 87<sup>20</sup>.- (Facultad de la empresa)**

La opción para ocupar un cargo superior, no excluye la facultad que tiene la empresa, para proceder a convocatorias internas o en su caso contrataciones externas, exámenes de competencia y/o calificación de méritos.

### **Artículo 88<sup>21</sup>.- (Entrenamiento)**

La empresa, fomentará y estimulará dentro de sus posibilidades el perfeccionamiento de su personal mediante programas de capacitación y entrenamientos prácticos. La participación de los trabajadores en cursos de capacitación, será determinada por la empresa.

## **2.3.2 Referencias legales**

### **2.3.2.1 DEL CONTRATO DE APRENDIZAJE<sup>22</sup>**

**ARTICULO 28º** El contrato de aprendizaje es aquel en virtud del cual el patrono se obliga a enseñar prácticamente, por si o por otro un oficio o

---

<sup>19</sup> Reglamento Interno Empresa La Salvadora Hnos. SRL. Capítulo IV Del Desarrollo del Personal Página 23

<sup>20</sup> Ídem.

<sup>21</sup> Ídem.

<sup>22</sup> Ley General de Trabajo de Bolivia. Capítulo III Del Contrato de Aprendizaje



industria, utilizando el trabajo del que aprende con o sin retribución, y por tiempo fijo que no podrá exceder de dos años. Se comprende el aprendizaje de comercio y de las faenas que utilicen motores mecánicos.

**ARTICULO 30º** El patrono estará obligado a conceder al aprendiz las horas necesarias para su concurrencia a la escuela. En caso de accidente o enfermedad del aprendiz, dará aviso a sus representantes legales, sin perjuicio de prestarle las primeras atenciones médicas.

**DECRETA:**

**2.3.2.2 DECRETO SUPREMO Nº 24240<sup>23</sup>**

En consejo de ministros, decreta:

**ARTÍCULO 1.-** Apruébase en todas sus cláusulas el convenio suscrito el 17 de enero de 1996, por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y el Ministerio de Desarrollo Humano para la creación de la FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA CAPACITACIÓN LABORAL, FUNDACIÓN INFOCAL, financiada con el aporte privado, equivalente al uno por ciento (1%), calculado sobre el salario mensual de todos los trabajadores que figuran en planillas, a cuya contribución se obliga voluntariamente el empleador privado.

**ARTÍCULO 2.-** El aporte empresarial, establecido en forma general en el artículo precedente, se distribuirá de la siguiente forma:

- 63% para la formación profesional técnica y la capacitación laboral, recursos que permanecerán en la región donde se recauda el aporte.
- 9% para la constitución de un fondo nacional de fortalecimiento regional, sujeto a reglamento especial aprobado por la Fundación.

---

<sup>23</sup> D.S. No. 24240, Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. 2014



- 25% con destino a la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y las federaciones departamentales de empresarios privados, en las proporciones del 9% y del 16% respectivamente, con destino a gastos de recaudación, administración y de contraparte.
- 3% para el financiamiento de la Fundación.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

El método del siguiente trabajo es el inductivo, que va de lo particular a lo general.<sup>24</sup> La observación de los hechos concretos y particulares (Elaborar un Sistema de Capacitación: Diagnóstico de necesidades, Diseño, Implementación y Evaluación) para llegar a establecer las proposiciones generales (Propuesta de Capacitación Basada en Competencias incrementando las ventas).

#### 3.1 Tipo de Intervención

Considerado los distintos tipos de intervención alternativos para la realización de un Trabajo Dirigido, se optó por la intervención tipo 2 Diagnostico y Propuesta, como requerimiento solicitado por parte de la empresa, proporcionar un sistema de capacitación para el área operativa.

#### 3.2 Tipo de estudio

Los tipos de estudio utilizados para el trabajo son el exploratorio y descriptivo.

##### 3.2.1 Exploratorio

Se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> ZORRIA SANTIAGO, TORREZ MIGUEL, CERVO Y ALCINO Metodología de la investigación, editorial Mc Graw-Hill. México. Capítulo 2. Pág. 22. 1ra Edición año 2000.

<sup>25</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación". Edit. Mc GRAW – HILL. México. Capítulo 5. Pág. 79. 5ta Edición año 2010.



El estudio es exploratorio, porque se diagnostican las actividades que se llevan a cabo relacionadas con el personal operativo con respecto a sus competencias.

### **3.2.2 Descriptivo**

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.<sup>26</sup>

Con el estudio descriptivo se describe las características fundamentales de todos los procesos, procedimientos y elementos esenciales que caracterizan al área operativa de la empresa La Salvadora Hnos. SRL.

### **3.3 Unidad o sujeto de investigación**

Los elementos u objetos de estudio de la investigación es todo el personal del área operativa de la empresa.

### **3.4 Determinación del censo de estudio**

El censo es el estudio de todos los elementos que componen una organización<sup>27</sup>. El censo considerado para este trabajo, equivale al número total de trabajadores del área operativa de la empresa La Salvadora Hnos. SRL., que se cita en el siguiente cuadro N° 2.

---

<sup>26</sup> Ídem Pág. 80

<sup>27</sup> CUESTA MARCELINO Y HERRERO J. "Introducción al Muestreo" Colombia Pag1 Año 2003



**Cuadro 2: Determinación de la Población**

ÁREA	NRO DE EMPLEADOS
VENTAS	12
ENCARGADO DE TIENDA	4
IMPORTACIONES	3
ENCARGADO DE ALMACENES	4
ESTIBADORES	9
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

FUENTE: Empresa La Salvadora Hnos. SRL.

Resulta necesario tomar en cuenta dentro del estudio investigativo a todos y cada uno de los trabajadores, el total del área de trabajo asciende a 28 trabajadores activos; debido a que el presente trabajo de investigación y la propuesta genere incrementar el nivel de ventas y la competencia del personal operativo de la empresa.

### **3.5 Técnicas de investigación**

La recolección de datos que se consideran más adecuadas para el presente trabajo dirigido son:

#### **3.5.1 Fuentes Primarias**

Es la información oral y escrita recopilada a través de relatos o escritos transmitidos por los particulares en los sucesos.

##### **3.5.1.1 La Observación**

La técnica se aplica en todo el proceso de investigación con el objeto de recabar información adicional sobre el tema de estudio, con la finalidad de prestar atención a los sucesos, eventos e interacciones.



### **3.5.1.2 Entrevista**

Una entrevista es una conversación cuyo objetivo es reunir información. La entrevista se aplica al Gerente Comercial de empresa La Salvadora con el objetivo de obtener información primaria acerca de la situación actual e identificar las necesidades de la empresa.

### **3.5.1.3 Encuesta**

La técnica de la encuesta se acompaña de un cuestionario, como instrumento de apoyo para recabar información, se limita en realizar la encuesta solo al personal del área operativa de la empresa.

### **3.5.2 Fuentes Secundarias**

Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

#### **3.5.2.1 La Investigación Documental:**

Se localiza, selecciona y analiza la documentación que existe en la empresa La Salvadora Hnos. SRL., con los cuales se desarrolla y norma toda actividad de la empresa, los mismos que aportan en gran medida en la realización de la intervención enfocada en la siguiente documentación:

- Reglamento interno
- Manual de la organización y funciones
- Estructura organizacional

### **3.6 Instrumentos de Relevamiento de Información**

Los principales instrumentos de recolección de información primaria serán:



La búsqueda y obtención de toda la información requerida para la elaboración del Sistema de Capacitación Basado en Competencias serán recabadas de la empresa como documentos de soporte.

Un cuestionario aplicado para cada uno de los trabajadores del área operativa, considerando los siguientes criterios:

- El grado de importancia que se le da a la Administración del Personal dentro de la empresa.
- Desempeño de sus funciones.
- Su grado de coordinación con otros trabajadores.
- Capacitación en base a las necesidades requeridas por la empresa.
- Los principales obstáculos o debilidades procedimentales existentes en su Unidad o Área de Trabajo.

### **3.7 Procesamiento de Datos**

El procesamiento y registro de los datos de información primaria obtenidos se lo realizará mediante los programas de computación disponibles y adecuados para el caso: el SPSS, Microsoft Excel.





## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Definidos los instrumentos investigativos primarios y secundarios se procede, a continuación con el análisis y presentación de los resultados obtenidos de la recolección de datos; Observación, Entrevista, Encuesta, y la Investigación Documental relacionados con las competencias del personal operativo de la empresa La Salvadora Hnos. SRL.

#### 4.1 Presentación de resultados

##### 4.1.1 Análisis y observación de ventas

Se pudo observar que en la anterior administración se realizó importaciones de mercadería que actualmente no tiene movimiento, las razones por las que no se vendió esta mercadería fue por inflación de precios y la mala coordinación con las áreas de venta. Este factor incidió en que los clientes decidan importar la misma mercadería y a un costo más bajo, logrando que el cliente llegue a ser el competidor.

A inicios de la gestión 2015 se dio de baja una variedad de mercadería en mal estado y así mismo se trató de liquidar otra mercadería para no tener una pérdida total. Al dar de baja o liquidar alguna mercadería la empresa reduce sus inventarios, produciendo también una reducción en la gestión.

Actualmente el volumen de las ventas que se realizan consigue a cubrir una parte de los costos estimados, es por ese motivo que para cubrir el total de ellos, la empresa La Salvadora genera ingresos adicionales alquilando diferentes inmuebles de su propiedad. (**Ver anexo N° 9**)



#### **4.1.2 Guía de entrevista al gerente comercial**

En la siguiente etapa se llevó a cabo la entrevista al Gerente Comercial de la empresa. La entrevista tiene como propósito de identificar las necesidades, basado en competencias.

A continuación se presenta la guía de preguntas de la entrevista:

##### **1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa para la gestión 2015, con relación al personal?**

Los objetivos de la empresa y del personal para el 2015 son:

1. Tener la confianza y la seguridad de que el capital humano este de nuestro lado, trabajando con un mismo sentir al ritmo que necesitamos atender las necesidades de la Empresa.
2. Pactar con los empleados las condiciones de la estabilidad laboral no afectando el total ganado significativamente.
3. Realizar las ubicaciones de trabajo adecuadamente para mejorar la atención en la Empresa.
4. Participar de los cursos seminarios que ofrezcan la Cámara de Comercio e instituciones educativas para mejorar y mantenernos al día con temas actuales.
5. La capacitación al personal para el buen rendimiento. Invitar a reuniones periódicas a los encargados de ventas para mejorar e incrementar nuestras ventas; ya que con comunicación tenemos logros importantes.

##### **2. ¿Cómo considera usted el desempeño de las funciones de los trabajadores de la empresa?**

Actualmente considero que ya estamos adecuados al sistema de trabajo que propone la nueva administración, pero no así a un 100%



ya que tuvimos muchos problemas anteriormente por la mala designación al recurso humano. Pero este proceso aún continúa y se piensa mejorarlo.

**3. ¿Qué tan actualizado está el conocimiento del personal en relación con su ámbito de trabajo?**

El requisito número uno que pide la Empresa antes de comenzar la relación laboral es de tener una perspectiva larga de trabajo y la voluntad de aprender, lo cual es importante para lograr nuestros objetivos. Sé que nuestro personal no está tan actualizado, porque no se dio ningún curso o capacitación, lo cual restringe que nuestro personal adquiera nuevos conocimientos para el desenvolvimiento en su área de trabajo.

**4. ¿Llevaron a cabo programas de capacitación en las dos últimas gestiones?**

No, pero se tuvo dos reuniones informativas sobre las propuestas y los cambios que se realizarán con la nueva administración y la nueva hermenéutica de trabajo, como la rotación y cambio del personal, realizar inventarios continuos y la evaluación de las necesidades de nuestros clientes.

Porque el trato al cliente cambia significativamente porque ahora el que manda es el cliente, pero este proceso necesita renovarse e implementar nuevos modelos que sean eficientes especialmente para el área de ventas.



**5. ¿Cuáles son los resultados que espera con la implementación de un programa de capacitación para el área operativa de la empresa?**

Los resultados tienen que ser óptimos, puesto que el capital humano está respaldado por la comunicación y la experiencia. Lo que se espera es que nuestro personal se comprometa con el trabajo y que tengan la voluntad de enfrentar a nuevos retos, que para ello tendríamos que cooperar como empresa a nuestros trabajadores a que se actualicen y obtengan nuevas capacidades y herramientas para el beneficio de nuestra empresa.

**6. ¿Qué conocimientos adicionales considera usted que deben adquirir los trabajadores para poder desarrollar con mayor eficiencia sus funciones?**

Relaciones humanas, terapia de grupo, tanto corporal como psicológico, cursos de actualización en el ámbito de las ventas, atención al cliente e importaciones.

**7. ¿La empresa cuenta con presupuesto designado para las capacitaciones del personal?**

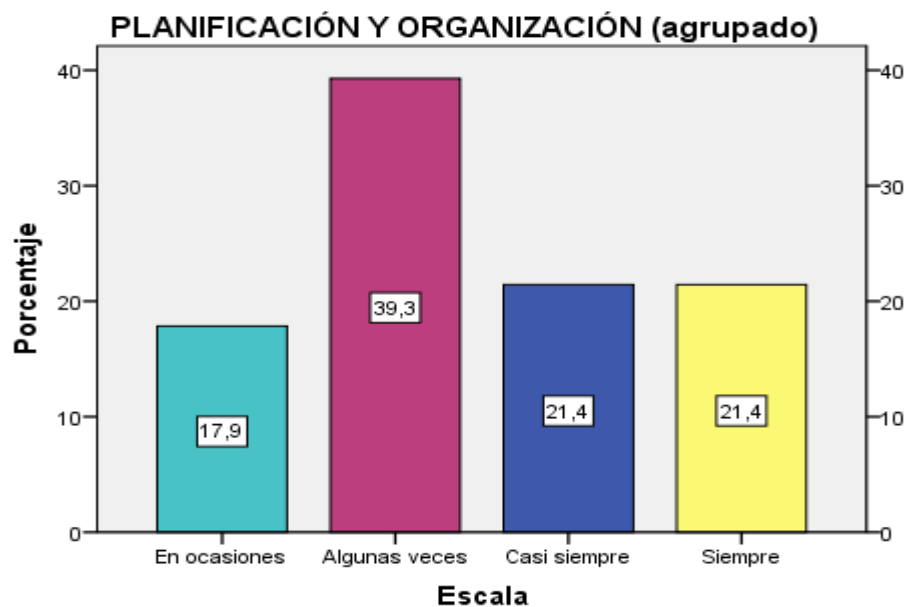
Si, la empresa cuenta con recursos asignados para estos cursos de capacitación, también le dedicamos muchas horas de trabajo en la atención al personal en servicio porque escuchamos toda la problemática que tiene cada uno y colaborando en las necesidades que tienen. No nos olvidamos que el mayor tiempo del día lo pasan junto al compañero de trabajo y tienen a la Empresa como su segundo hogar.

### 4.1.3 Análisis de competencias del personal del Área operativa.

Después de realizar la aplicación de los cuestionarios y con la información obtenida se expone el análisis de la información y la presentación de los resultados.

#### 4.1.3.1 Planificación y organización

Gráfico 5



Fuente Elaboración propia

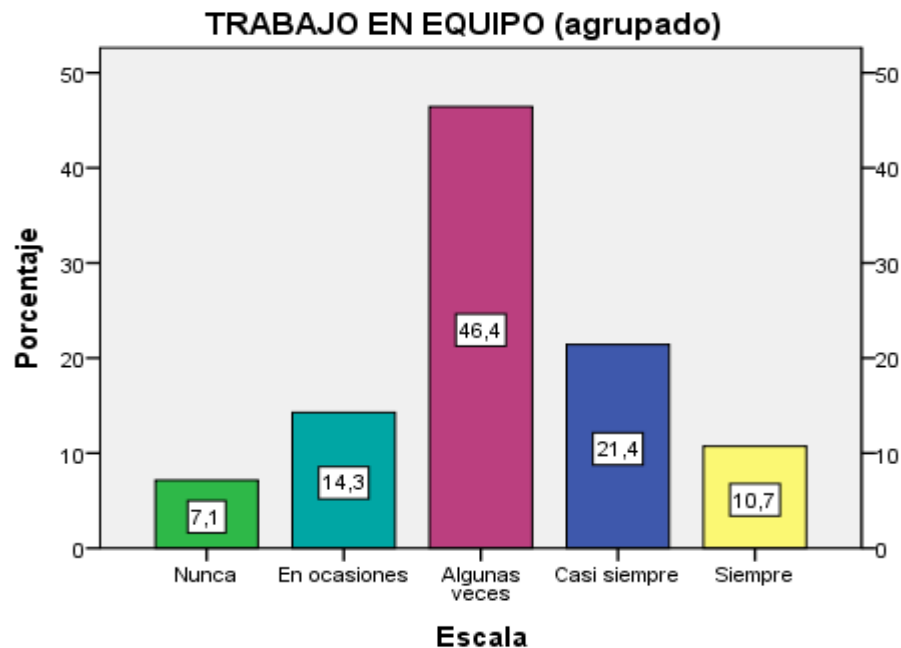
#### Análisis:

Del total de encuestados determinan que un 39.3% afirma que algunas veces adoptan esta competencia, mientras que un 21.4% siempre demuestran tener la capacidad para comprender la realidad de la empresa, un 21.4% casi siempre planifica como alcanzar los objetivos y metas de la empresa, y el 17.9% aplica en ocasiones esta competencia, según el resultado se observa que el 80% del personal desconoce los planes y objetivos de la empresa, el no dar a conocer esta información puede que el personal del área adopte

una conducta inadecuada que no esté acorde con los objetivos. La competencia citada ayudara al personal a conocer y comprender la situación actual de la empresa y que tenga una visión clara.

#### 4.1.3.2 Trabajo en equipo

Gráfico 6



Fuente:Elaboración propia

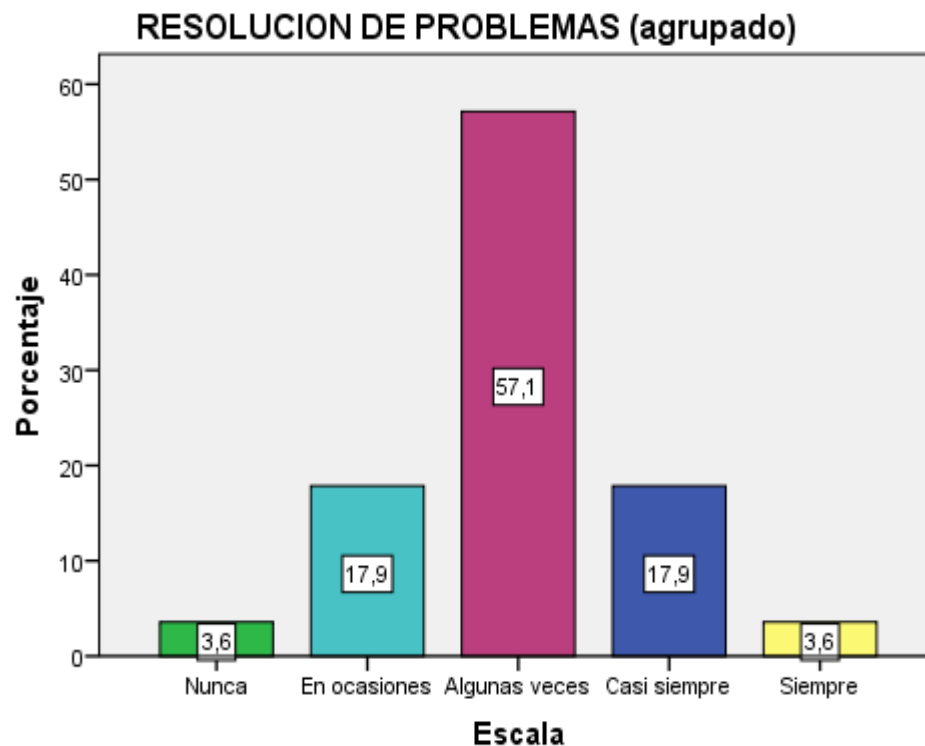
#### Análisis:

De acuerdo a la información obtenida un 46.4% manifiestan que algunas veces se trabaja en equipo, mientras que el 21.4% casi siempre, un 14,3% en ocasiones, el 10,7% siempre tiene la capacidad de trabajar en equipo, y un 7,1% no tiene la fuerza de integrar un trabajo en equipo. Se puede observar en el cuadro que existe una división el cual no establece una relación y cooperación con las responsabilidades del resto del equipo. Lo que se quiere lograr para el personal del área operativa, es que obtengan las

habilidades de trabajar con los demás para compartir responsabilidades y mejorar el desempeño del equipo de trabajo y de la empresa.

#### 4.1.3.3 Resolución de problemas

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

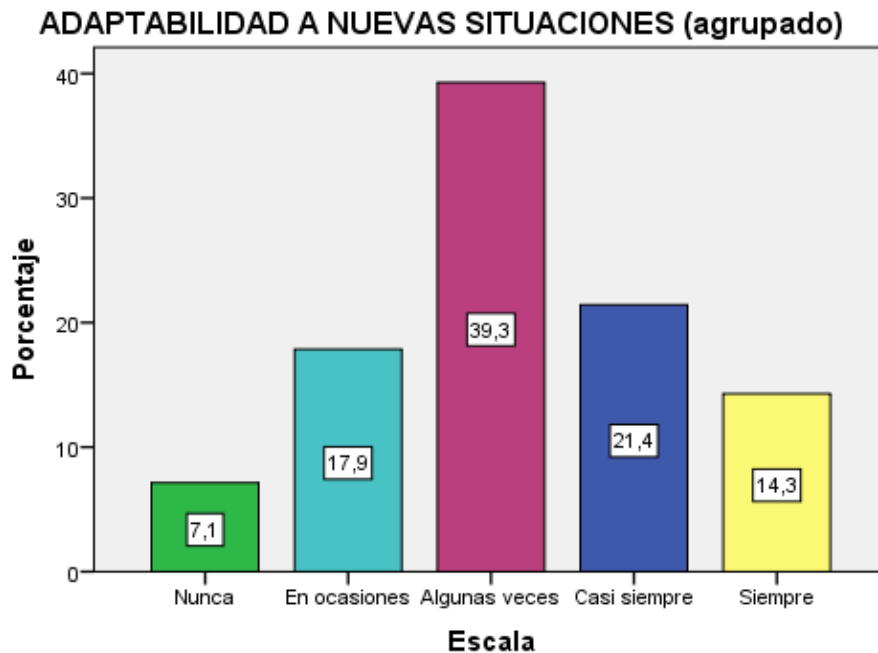
#### Análisis:

Según los resultados obtenidos determinan que un 57,1% Algunas veces tienen la capacidad de resolución de una situación o un problema, un 17,9% en ocasiones, el 17,9% casi siempre, mientras que un 3,6% siempre tiene la capacidad de resolución de problemas y un 3,6% no cuentan con la capacidad de resolución de problemas. Lo que demuestra el cuadro es que no se identifica ni analiza claramente las causas de un problema, esto conlleva a que no se dé una alternativa de solución. Esta competencia nos

ayudara a reconocer situaciones, aprender y aplicar sus conocimientos para buscar, implementar y evaluar posibles soluciones.

#### 4.1.3.4 Adaptabilidad a nuevas situaciones

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

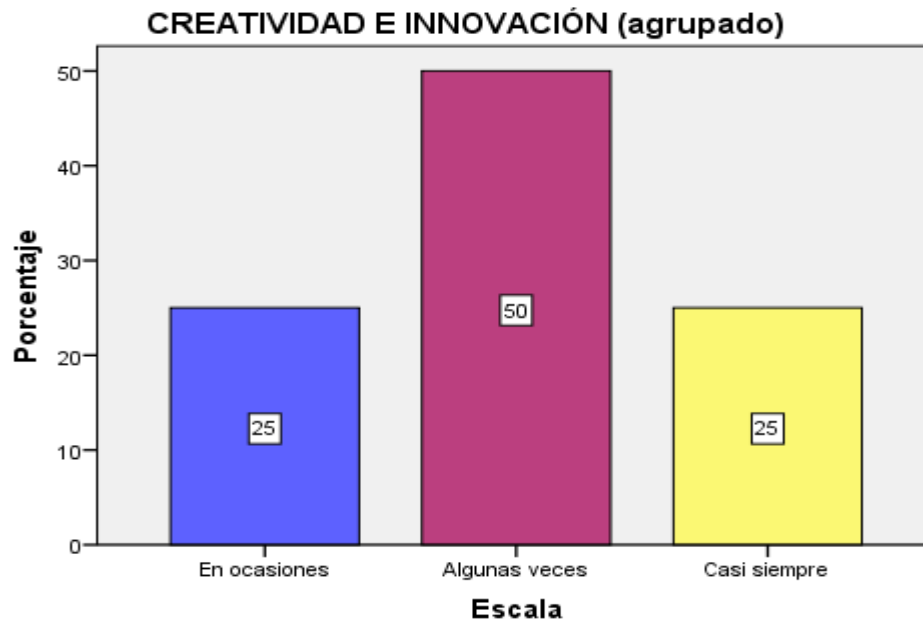
#### Análisis:

En la competencia analizada un 39,3% manifiestan que solo algunas veces puede adaptarse a nuevas situaciones, un 21,4% casi siempre, el 17,9% en ocasiones, mientras que un 14,3% siempre se adaptan a nuevas situaciones, y un 7,1% no cuenta con la competencia de adaptarse a nuevas situaciones. La puntuación obtenida nos da una idea clara sobre la necesidad de mejorar la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones. La competencia citada ayudara a adaptarse y amoldarse a los cambios cuando surjan dificultades con el cliente o requerimientos de la empresa.



#### 4.1.3.5. Creatividad e innovación

Gráfico 9



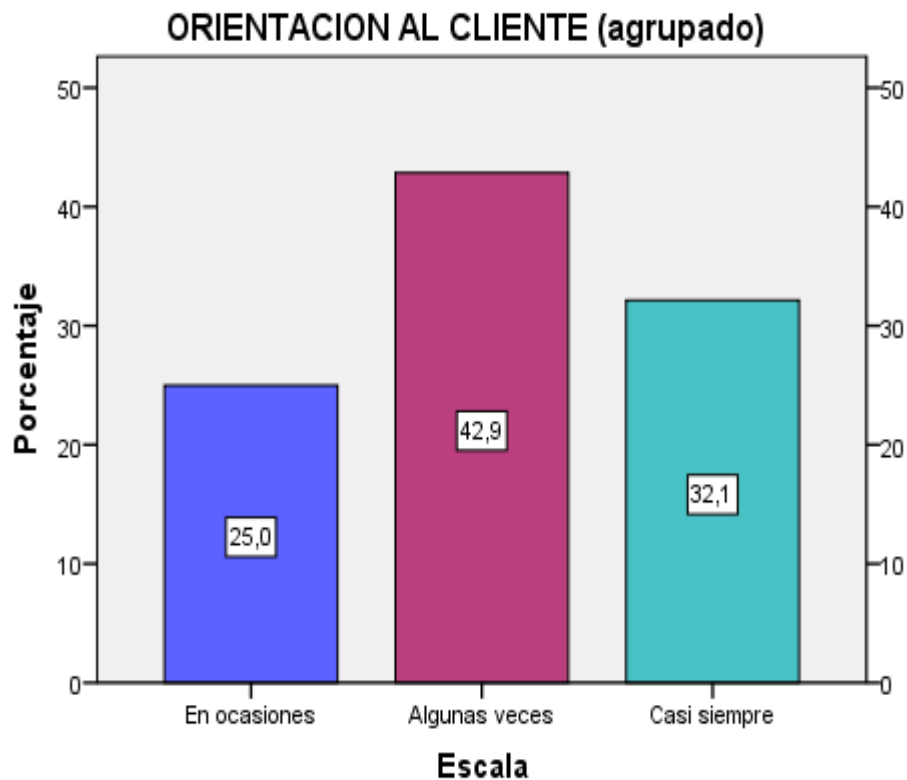
Fuente: Elaboración propia

#### Análisis:

Según los resultados obtenidos del total de encuestados determinan que un 50% Algunas veces son creativos e innovadores, un 25% Casi siempre, y un 25% manifiesta que en ocasiones cuenta con esta competencia. Se puede verificar que no se genera con frecuencia nuevas ideas ni métodos novedosos que mejoren cambios positivos y constructivos. Esta competencia permite identificar nuevas respuestas y busca alternativas para generar innovación y relacionarse con el cliente para realizar la venta.

#### 4.1.3.6 Orientación al cliente

Gráfico 10



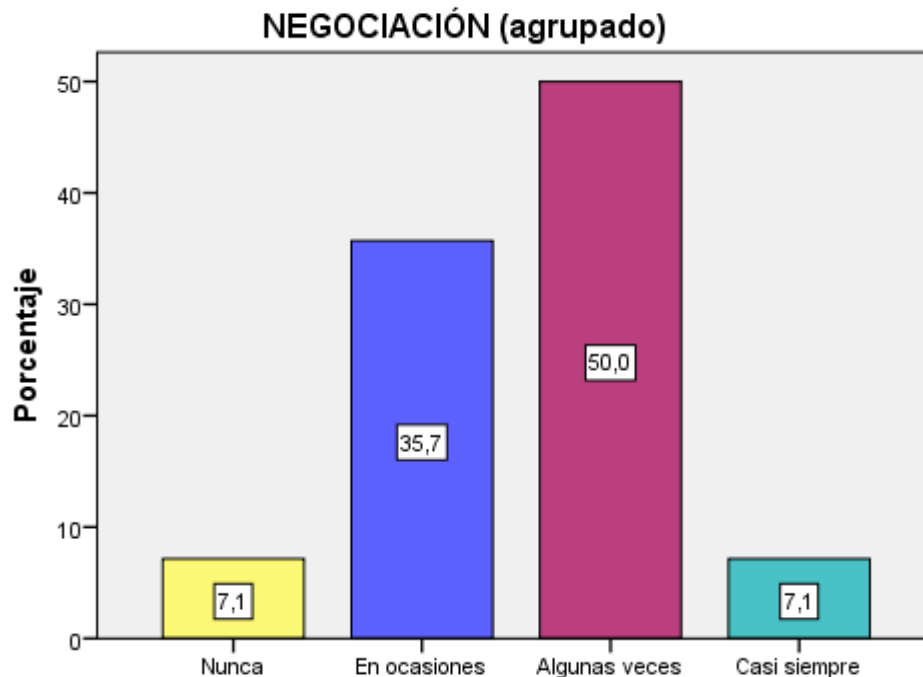
Fuente:Elaboración propia

#### Análisis:

El 42,9% de los encuestados expresó que solo algunas veces tienen la capacidad de dar una buena orientación al cliente, mientras que el 32,1% menciona que casi siempre da una buena orientación, y un 25% en ocasiones, esta es una de las competencias que se debe potencializar para que el personal de ventas demuestre el compromiso de identificar las necesidades del cliente, ya que la razón de la empresa son las ventas, esta competencia genera una actitud permanente de ayudar y de servir a los clientes internos y externos.

### 4.1.3.7 Negociación

Gráfico 11



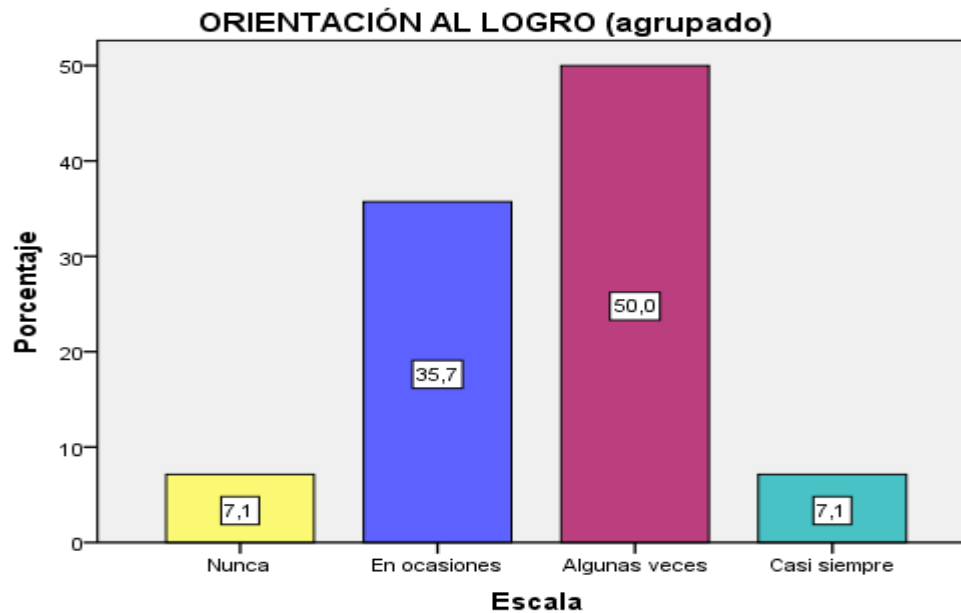
Fuente: Elaboración propia

#### Análisis:

Del total de encuestados determinan que un 50% afirma que algunas veces suele ser un negociador, el 35.7% en ocasiones, un 7.1% siempre y un 7.1% no cuenta con la competencia negociación. Muestra que los resultados se alejan de lo esperado, sin embargo necesita ser reforzado considerando que es una competencia que maximiza el éxito de la empresa. Esta competencia tiende a estar relacionada con la comunicación, porque permite demostrar la habilidad de transmitir y de explicar algo de forma clara y comprensible para lograr las ventas.

#### 4.1.3.8 Orientación al logro

Gráfico 12



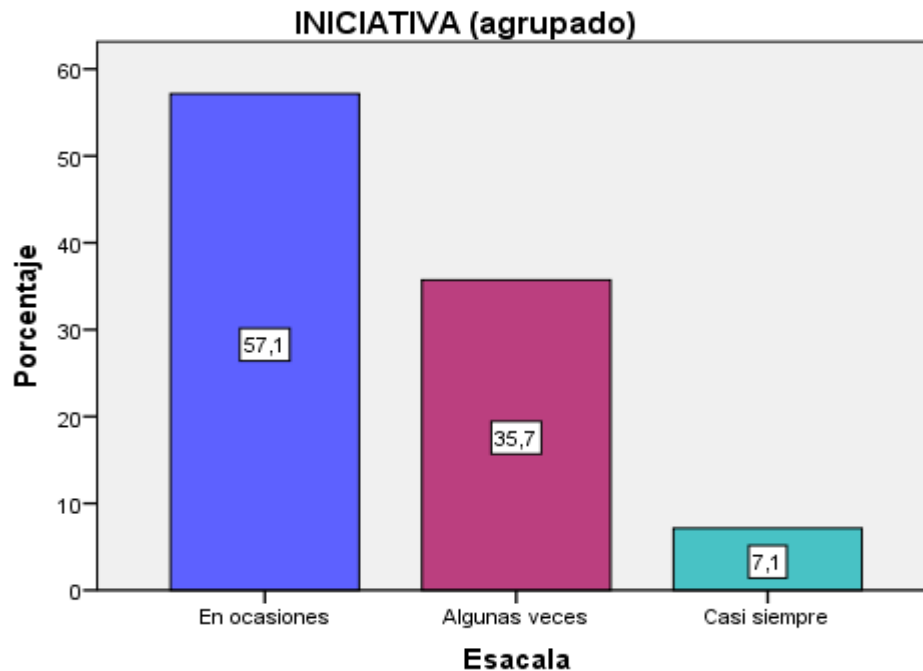
Fuente: Elaboración propia

#### Análisis:

El porcentaje observado en el cuadro, presenta que un 50% considera que algunas veces tiene la orientación para conseguir el logro de objetivos, un 35.7% en ocasiones, el 7.1% Casi siempre, y un 7.1% nunca realiza el seguimiento del logro de objetivos. Esta competencia tendría que sobrepasar un estándar en los resultados al igual que las otras competencias porque conforma de iniciativa, planificación y organización para priorizar y establecer líneas de cumplimiento de resultados esperados.

#### 4.1.3.9 Iniciativa

Gráfico 13



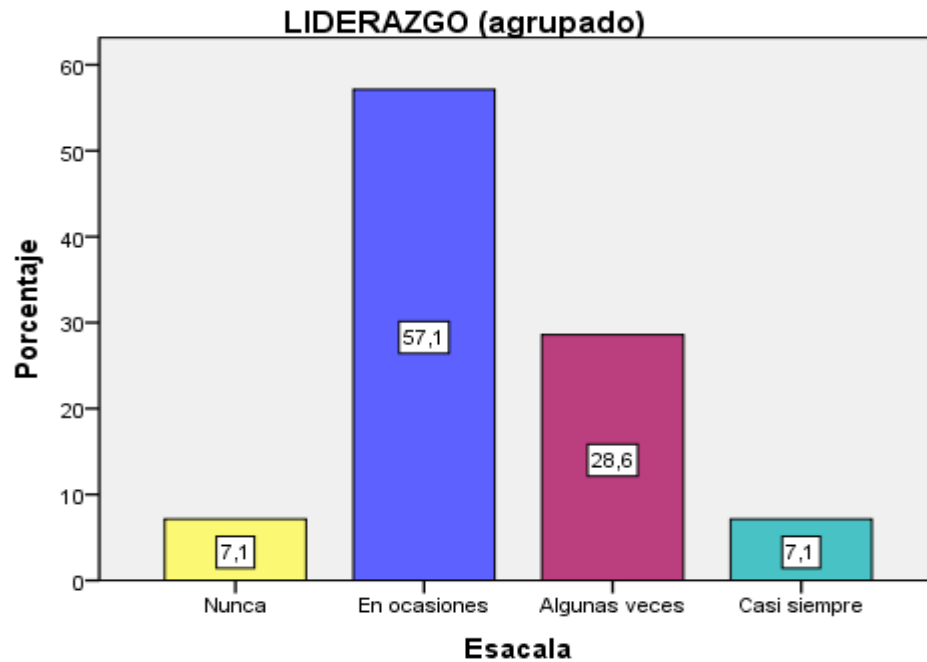
Fuente: Elaboración propia

#### Análisis:

Según datos el 57.1% considera que la iniciativa se aplica en ocasiones, mientras que un 35.7% Algunas veces, y un 7.1% casi siempre demuestra que contribuye con iniciativa. No refleja la predisposición de trabajar de forma proactiva el cual limita a tomar decisiones, con esta competencia se quiere lograr oportunidades, apoyar en la autorresponsabilidad y habilidades para cambiar y mejorar el rendimiento.

#### 4.1.3.10 Liderazgo

Gráfico 14



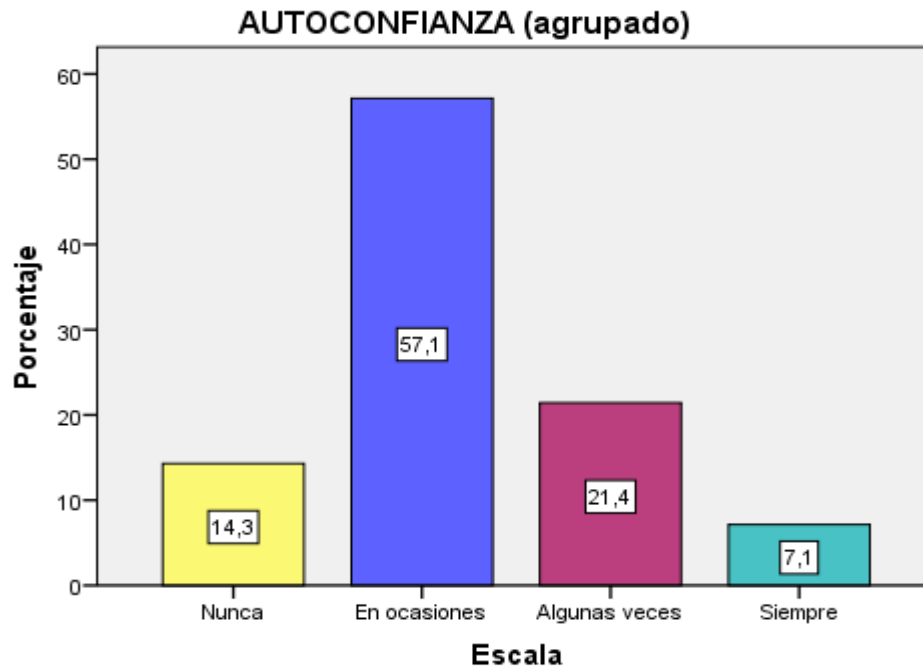
Fuente: Elaboración propia

#### Análisis:

El personal del área considera que un 57.1% que solo en ocasiones posee capacidad para dirigir e integrar, un 28.6% algunas veces, el 7.1% casi siempre y un 7.1% manifestaron que no hay un liderazgo. Los resultados obtenidos demuestran que el personal del área operativa no cuenta en su totalidad con esta competencia, si asume el rol de líder implica coordinar y organizar eficazmente los equipos de trabajo para que se cumpla con los objetivos planteados, que el personal tiene la obligación de conocer y adquirirla.

#### 4.1.3.11 Autoconfianza

Gráfico 15



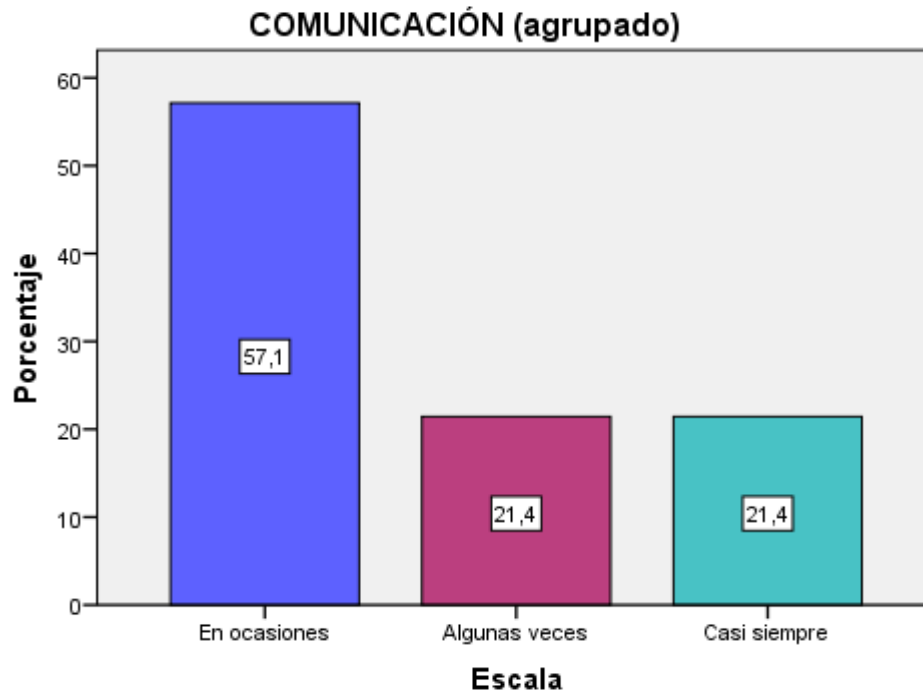
Fuente: Elaboración propia

#### Análisis:

Según los resultados obtenidos un 57.1% del personal considera que en ocasiones cuenta con una autoconfianza, mientras que un 21.4% manifestó que solo algunas veces cuenta con esta competencia, un 14.3% requiere de una supervisión porque no cuenta con la seguridad y la confianza para asumir sus responsabilidades, y un 7.1% siempre demuestra sus habilidades sin ser supervisado y saca las cosas adelante. Es fundamental que la autoconfianza dé una perspectiva clara al personal del cómo enfrentar situaciones, tomar decisiones y asumir responsabilidades

#### 4.1.3.12 Comunicación

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia

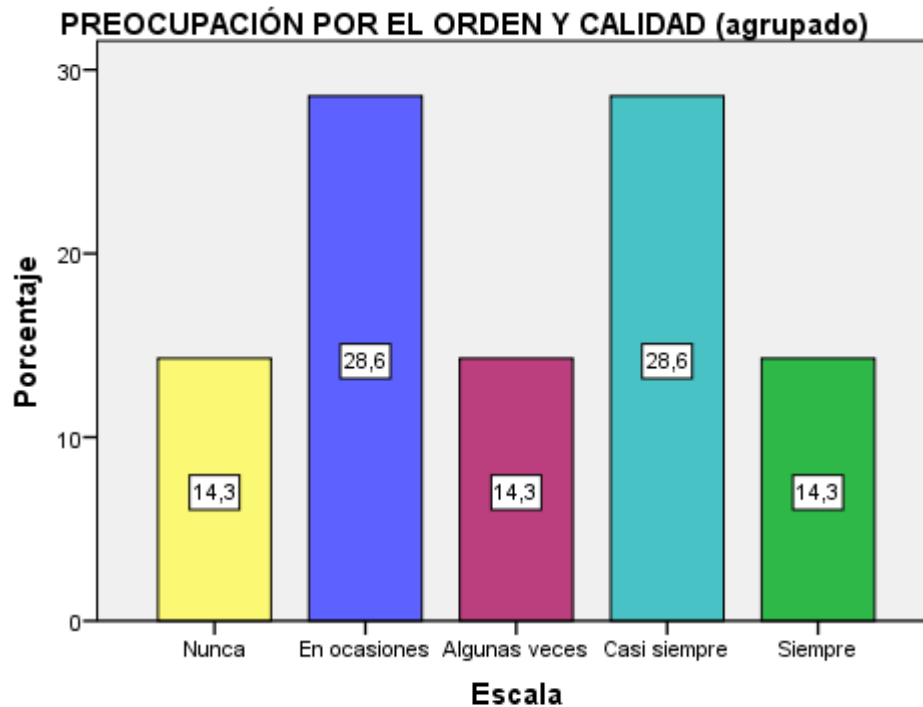
#### Análisis:

Un 57.1% del personal considera que en ocasiones se comunica de forma clara, el 21.4% manifestó que solo algunas veces, y un 21.4% demuestra que casi siempre está en comunicación y es clara en su comprensión. El cuadro presenta que la fluidez de comunicación es muy baja, esta competencia al igual que las otras se debe potencializar para que el personal de ventas adopte la habilidad de negociación, intercambiar e interpretar significados con un modo de actuación adecuado.



#### 4.1.3.13 Preocupación por el orden y la calidad

Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis:

Un 28.6% de encuestados considera que casi siempre se preocupa por el orden y la calidad de nuestros productos, un 28.6% en ocasiones, el 14.3% siempre está pendiente por el orden y la calidad, mientras que un 14.3% en ocasiones, y un 14.3% manifiesta que nunca demuestra la preocupación por el orden y la calidad de nuestros productos. Refleja que la preocupación por el orden y la calidad no están claras por parte del personal de área.

Lo que se quiere lograr con esta competencia es de trabajar con calidad en las tareas, de poner atención a los detalles y realizar seguimiento del trabajo de los demás.

#### 4.2 Análisis de datos por el promedio de las competencias

El análisis de la gráfica es aplicado al cuestionario basado en competencias, donde identifica el promedio o media de cada una de las competencias en general. A continuación se muestra en el cuadro y la gráfica de resultados.

**Cuadro 3: Promedio de las Competencias**

	PLANIFICACION Y ORGANIZACION	TRABAJO EN EQUIPO	RESOLUCION DE PROBLEMAS	ADAPTABILIDAD A NUEVAS SITUACIONES	CREATIVIDAD E INNOVACION	ORIENTACION AL CLIENTE	NEGOCIACION	ORIENTACION AL LOGRO	INICIATIVA	LIDERAZGO	AUTOCONFIANZA	COMUNICACION	PREOCUPACION POR EL ORDEN Y CALIDAD
N Válidos	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
N Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Media</b>	3,46	3,14	3,00	3,18	3,00	3,07	2,57	2,57	2,50	2,36	2,29	2,64	3,00

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 18**



Fuente: Elaboración propia



Según los datos obtenidos de la encuesta planteada, se puede observar que las competencias citadas están debajo del 3.5 significa que el personal del área operativa requiere mejorar sus competencias, porque al no poseer ni mostrar conocimientos y destrezas dificulta a que no se logre los objetivos planteados.

Es fundamental que el personal mejore sus conocimientos y habilidades, ya que hoy en día las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos y que están sujetos a mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de los clientes. El contar con personal competente es un factor crítico para el éxito, por tanto, es una prioridad fundamental para la empresa.

#### 4.2.1 Investigación documental

El objetivo de esta investigación es conocer la situación actual de los procesos, técnicas y/o procedimientos que se aplica en el personal operativo de La Salvadora Hnos. SRL., tomando en cuenta las habilidades, capacidades y destrezas, de tal forma que se puedan identificar las competencias requeridas para el área operativa de la empresa.

**Cuadro 4: Investigación Documental**

<b>ANÁLISIS DOCUMENTAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ En La Salvadora Hnos. SRL., no existe una evaluación de desempeño. El personal nuevo que ingresa a trabajar a la empresa está sujeto a una evaluación durante 90 días como indica el artículo 13 de la Ley General del Trabajo.</li><li>✓ La evaluación se realiza consultando a los jefes inmediatos o encargados de cada área, y se procede a tomar decisiones con respecto al personal.</li></ul>



<b>CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dentro de las disposiciones del Reglamento Interno de La Salvadora Hnos. SRL., describe en uno de sus artículos que los trabajadores deben participar en programas de capacitación y entrenamientos prácticos que será determinada por la empresa, actualmente no se ejecuta dicha capacitación porque no existe procesos establecidos de detección de necesidades ni programas de capacitación.</li></ul>
<b>ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Según la planilla de sueldos y salarios de la gestión 2015 se pudo observar que el personal que actualmente trabaja está entre los 2 a 4 años de servicio, la política que se manejó en gestiones anteriores era si el personal cumplía los cinco años de servicio tenía que descansar 15 días para ser recontratado e ingresar como personal nuevo, con la finalidad de restar su bono de antigüedad y los días de vacación que actualmente se maneja, si tomamos en cuenta el total de años trabajados del personal, estimamos un promedio de años trabajados entre los 15 a 20 años.</li><li>✓ Este tipo de políticas afecta a la empresa a no contar con personal capacitado y los que actualmente trabajan tienen dificultad de adquirir nuevos conocimientos para adaptarse a los cambios que se realiza, ya que el mercado y los clientes hoy en día son más exigentes.</li></ul>
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ No cuenta con un manual de funciones pero existe una propuesta de dicho documento el cual no se encuentra en vigencia y tampoco está actualizado.</li><li>✓ La empresa no cuenta con un manual de cargos que permita identificar el perfil de cada puesto de trabajo.</li></ul>
<b>REGLAMENTO INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Verificado la documentación existente, se pudo observar que la empresa cuenta con un reglamento interno que va acorde con la Ley</li></ul>



	General de Trabajo y otros Decretos con relación a las normas del trabajador, el personal de la empresa tiene conocimiento del documento pero desconoce el contenido del mismo, según el encargado del personal la razón por lo que no se hizo conocer este documento es por la cancelación de aprobación de reglamentos internos según el decreto supremo que el ministerio de trabajo publicó.
--	--

Fuente: Elaboración propia

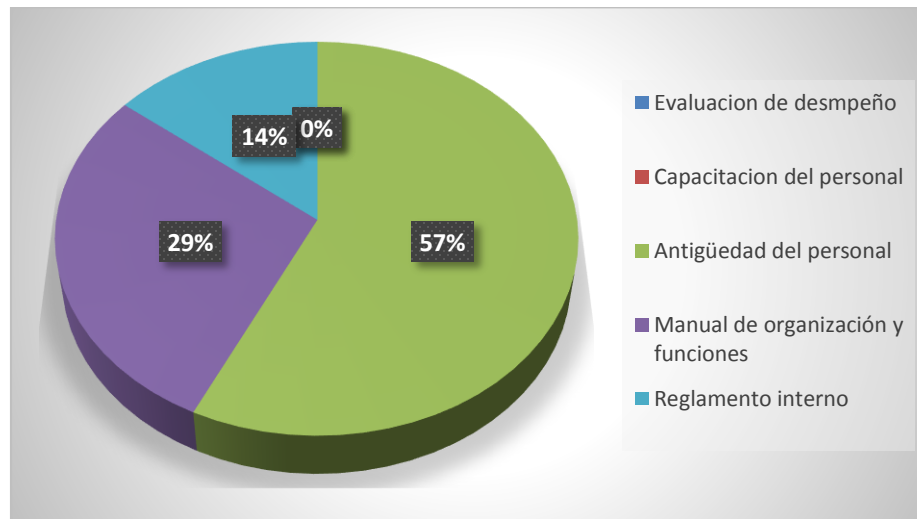
Analizada la documentación existente de la empresa La Salvadora Hnos. SRL., se observó que no existen procesos de capacitación ni evaluación de desempeño, por otro lado, también se hizo un análisis en cuestión de años de trabajo, manual de funciones y el reglamento interno de trabajo, como resultado se puede decir que el personal del área desconoce los procesos citados, se muestra en el (Cuadro Nro. 5). Por lo tanto, con la finalidad de lograr una mejor gestión de personal, se incluirá en el programa de capacitación el conocimiento de estos procesos identificados.

**Cuadro 5: Análisis Documental**

Análisis Documental	Frecuencia	hi	hi%
Evaluación de desempeño	0	0	
Capacitación del personal	0	0	
Antigüedad del personal	16	0,6	57,1
Manual de organización y funciones	8	0,3	28,6
Reglamento interno	4	0,1	14,3
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>1,0</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 19: Análisis Documental**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Conclusión de resultados

- Con la información de la situación actual de la empresa (evaluación de desempeño, capacitación del personal, antigüedad del personal, manual de organización y funciones y reglamento interno) y los datos obtenidos de las competencias evaluadas, se pudo observar e identificar el nivel de competencias que tiene cada trabajador en el área operativa.
- Como resultado se tiene claro elaborar la Propuesta de un Sistema de Capacitación Basados en Competencias que será una herramienta fundamental que el personal del área obtenga y conozca una serie de competencias el cual facilitara y ayudara a generar nuevas habilidades y técnicas para el desarrollo exitoso de las ventas y negociaciones con los clientes externos e internos de la empresa La Salvadora Hnos. SRL.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **SISTEMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS**

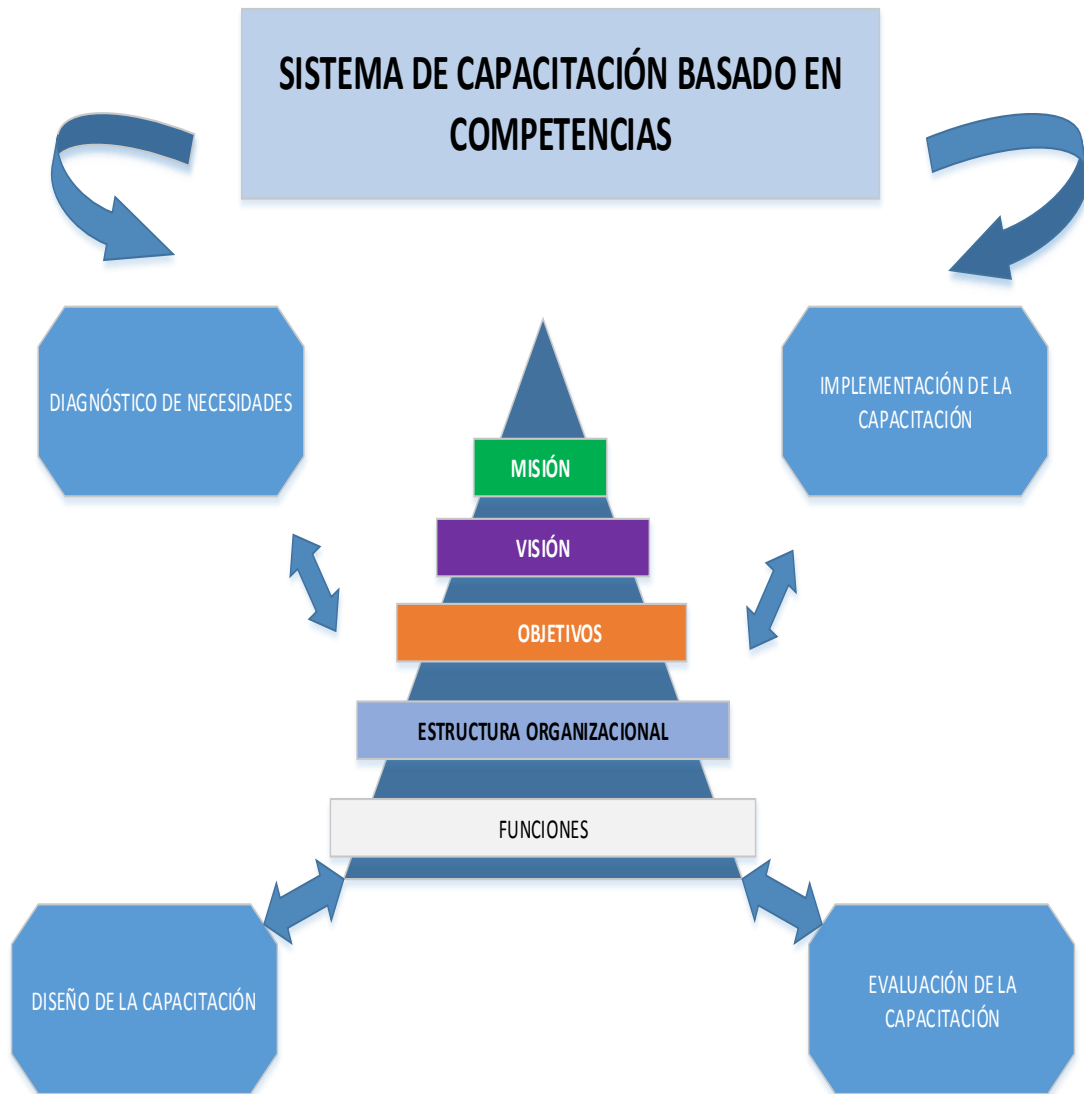
##### **5.1 Descripción de la propuesta**

Con el presente modelo se quiere aportar a la mejora de la gestión de la Administración de Personal de la empresa La Salvadora Hnos. SRL., a través de la implementación de un Sistema de Capacitación Basado en Competencias.

El modelo sistémico permitirá el desarrollo de las diferentes etapas de la Capacitación, que se iniciara con: Diagnosticar el nivel de competencias, Diseño del programa de capacitación, Implementación de la capacitación y Evaluación de la Capacitación, todas estas etapas se realizaran en base a competencias.

Este modelo esta direccionado bajo el enfoque de la planeación estratégica que permitirá mejorar, actualizar y fortalecer continuamente su operatividad. Su capacidad de manejar integralmente las actividades relacionadas en coordinación con los componentes de la estructura organizacional (misión, visión, políticas, objetivos, estructura orgánica y funciones) como se observa en el gráfico N° 20.

**Gráfico 20: Modelo de Sistema de Capacitación Basado en Competencias**



Fuente: Elaboración propia.





### **5.1.1 Alcances**

Con la presente propuesta del Sistema de Capacitación Basado en Competencias se pretende que la empresa La Salvadora Hnos. SRL., cuente con herramientas para llevar a cabo los procesos de capacitación para el personal del área operativa, una vez detectada las necesidades de capacitación.

### **5.1.2 Responsables**

El presente documento se ha elaborado para jefes de personal, quienes son responsables de la detección de necesidades en diferentes áreas de la empresa y control de capacitación en coordinación con Gerencia General.

### **5.1.3 Políticas del sistema de capacitación basado en competencias**

- Establecer directrices para desarrollar competencias en los trabajadores que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de los clientes.
- La capacitación deberá ser desarrollada en temporadas donde las ventas no son altas, las cuales se realizaran anualmente o semestralmente.
- Todo personal contratado por la empresa deberá participar del proceso de Inducción del cargo a desempeñar.
- La capacitación deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que mejore su desempeño.

## 5.2 Modelo del sistema de capacitación basado en competencias

La implementación de un Sistema de Capacitación Basado en Competencias (SCBC), tiende a tener un lugar en el desarrollo en cada una de las etapas para ser adaptado a la empresa La Salvadora Hnos. SRL.

El Sistema de Capacitación Basado en Competencias debe ser continuo y evolutivo, para dar respuesta a las necesidades que se le presenten a la empresa.

Las etapas de desarrollo de la implementación del modelo se aprecian en el siguiente gráfico N° 21.

**Gráfico 21: Etapas del Sistema de Capacitación Basado en competencias**



Fuente: Elaboración Propia.



## 5.2.1 Diagnosticar el nivel de competencias

### 5.2.1.1 Identificación e Implementación de Competencias

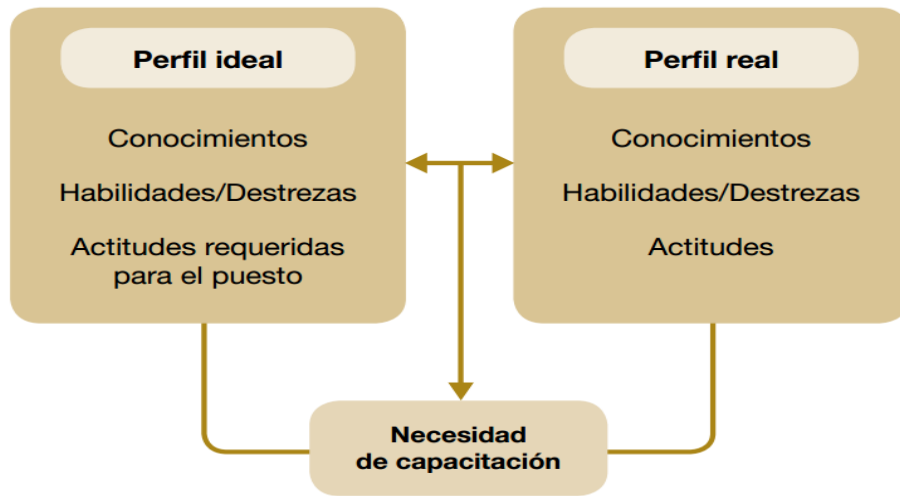
Es un estudio interno que se realizara para identificar habilidades, conocimientos y recursos que la empresa requiere, utilizando algunas herramientas de recolección de información como el cuestionario y el perfil de competencias.

El cuestionario ayudara a identificar las competencias del personal del área, donde se evaluara distintas competencias para luego proceder con la capacitación requerida. **(Ver anexo N° 2)**

El perfil de competencias identificara vacíos de conocimientos, responsabilidades y competencias que deben ser cubiertos por medio de la capacitación y/o actualización y de acuerdo a las necesidades de cada cargo. **(Ver anexo N° 4).**

Una vez elaborado el perfil ideal de competencias para cada puesto, es necesario realizar un análisis comparativo con el perfil real del personal de la empresa. De esta manera se establece la necesidad de capacitación que el personal requiere para desempeñar sus funciones de manera eficiente, para el beneficio de la empresa.

**Gráfico 22 Comparación del Perfil de Competencias Ideal y Real**



Fuente: Elaboración Propia.

En el siguiente cuadro (Cuadro No. 6) se observa las competencias evaluadas para diagnosticar el nivel de competencias del área operativa de la empresa La Salvadora Hnos. SRL.

**Cuadro 6: Clasificación de Competencias**

Competencias genéricas	Competencias específicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Adaptabilidad a nuevas situaciones</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Negociación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Preocupación por el orden y la calidad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Autoconfianza</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia



Las competencias requeridas y a ser capacitadas en la presente propuesta son las siguientes:

### **Cuadro 7: Clasificación de Competencias**

<b>Competencias genéricas</b>	<b>Competencias específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Orientación al cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación y organización</li><li>• Negociación</li><li>• Preocupación por el orden y la calidad</li></ul>

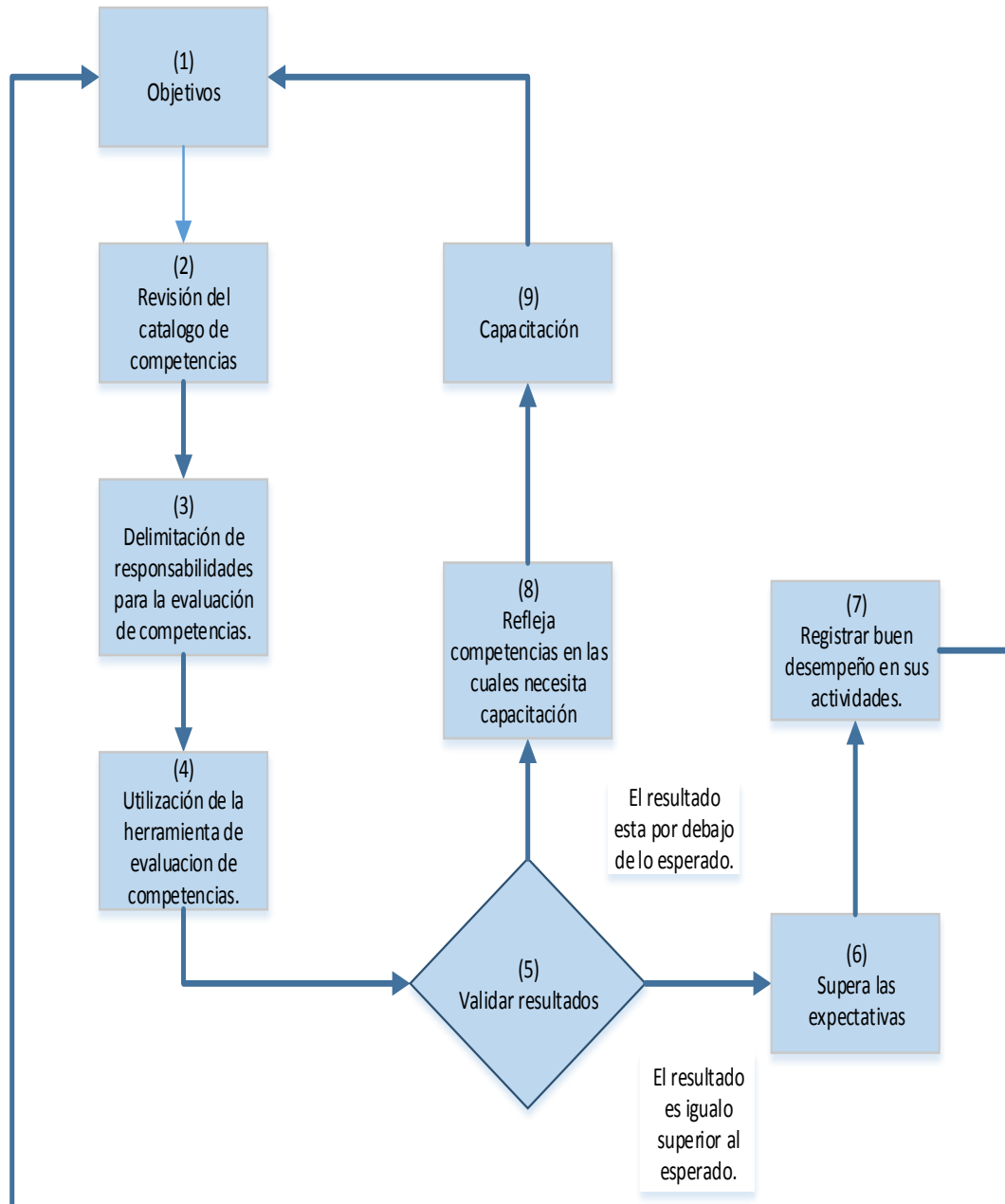
Fuente: Elaboración Propia.

Una vez identificadas las competencias a capacitarse se procede a la implementación del Sistema de Capacitación Basado en Competencias, que tiene como finalidad incrementar conocimientos, habilidades y el nivel de ventas de la empresa La Salvadora, que incluya todo el sistema señalado de tal forma que permitirá su ejecución en forma óptima y oportuna.

#### **5.2.1.2 Diagnóstico de Competencias para la Capacitación**

A través del siguiente esquema (figura No. 1), se muestran los pasos a seguir para detectar en qué competencias es necesario realizar la capacitación, y así mismo determinar qué tipo de capacitación se va a diseñar dependiendo de las competencias requeridas.

**Figura 1: Esquema del Diagnóstico de Competencias para la Capacitación**



Fuente: Elaboración Propia.



- (1) Las competencias se deben establecer de acuerdo a los objetivos que tiene la empresa.
- (2) Revisión del catálogo de competencias dependiendo el perfil requerido para cada área (**Ver anexo N° 5**)
- (3) Tomando en cuenta la estructura organizacional de la empresa se delimitan de responsabilidades y líneas de mando para la evaluación de competencias.
- (4) Evaluación de competencias. Utilización de la herramienta cuestionario. (**Ver anexo N° 2**)
- (5) Como consecuencia de lo anterior se toma en cuenta los resultados obtenidos:

**Si el resultado es igual o superior a lo esperado:**

- (6) Entonces la persona evaluada está por encima de lo esperado.
- (7) Se puede identificar que cumple con las competencias requeridas para su cargo y nuevamente se va al paso número (1).

**Si por el contrario el resultado está por debajo de lo esperado:**

- (8) Se presentan las competencias en las cuáles se requiere capacitación.
- (9) Como resultado de lo anterior se lleva a cabo una capacitación por competencias y en este caso debido a que es un proceso dinámico se va al paso número (1).

Luego de reunir y analizar los resultados por el encargado, responsable o jefe de personal designado a coordinar el proceso de capacitación, debe decidir poner en marcha el diseño de capacitación para el área, como segunda etapa en el proceso de capacitación por competencias.



**Cuadro 6: Responsables de las acciones para el establecimiento del diagnóstico de competencias para la capacitación**

Acción	Instrumento	Responsable
Identificar las competencias por las necesidades de la empresa y perfiles de cargos.	<i>Formato Manual de perfil de competencias</i>	Gerente comercial y Jefe de personal
Revisión del catálogo de competencias.	<i>Catálogo de competencias</i>	Jefe de personal y encargados de área
Aplicación de cuestionario de capacitación al personal.	<i>Cuestionario de basado en competencias</i>	Jefe de personal
Evaluación de los resultados		Jefe de personal
Determinar si se necesita capacitación o no y en que competencias.		Gerente comercial y Jefe de personal

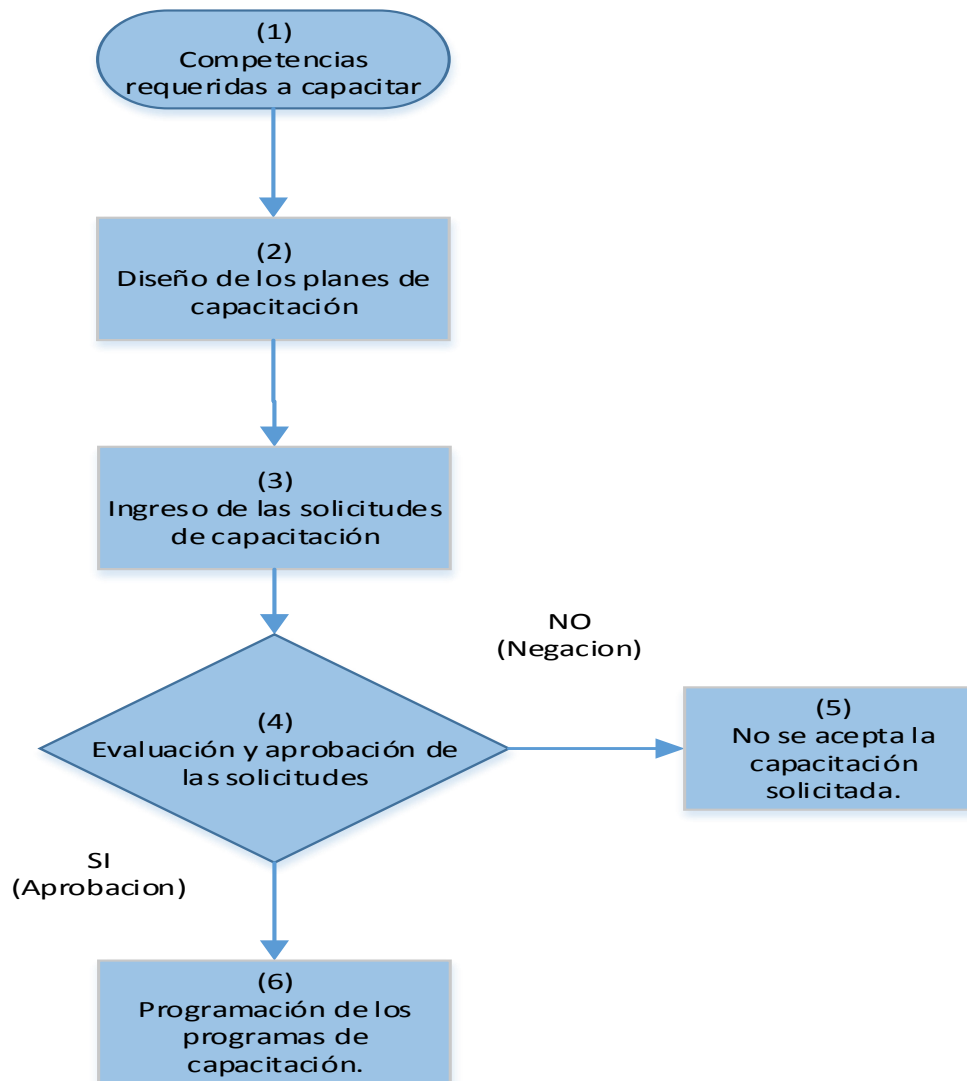
Fuente: Elaboración Propia.

### 5.2.2 Diseño del programa de Capacitación Basado en Competencias

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación para la elaboración del diseño del Programa de Capacitación Basado en Competencias (CBC), donde se estructura un modelo para el personal del área operativa de la empresa La Salvadora Hnos. SRL., en base a la identificación de competencias, que a la vez comprende el diseño y estructura de los programas de capacitación tomando como base las competencias detectadas.



**Figura 2: Proceso del Diseño del Programa de Capacitación Basado en Competencias**



Fuente: Elaboración Propia.



- (1) Competencias aprobadas a ser capacitadas con base a objetivos requeridos para el programa de capacitación basado en competencias (CBC).
- (2) Definir un plan de diseño de la capacitación que permita implementar la competencia dentro del plan de capacitación.
- (3) El ingreso de las solicitudes de capacitación, indicando las competencias a ser desarrolladas que se necesita cubrir.
- (4) Se procederá a la revisión y aprobación del formulario de Solicitud de Capacitación. **(Ver Anexo No. 3)**
- (5) Si se niega la capacitación no se procederá con la capacitación solicitada
- (6) Si el programa es aceptada, entonces se procede a la elaboración y programación de la capacitación.

**Cuadro 7: Responsables de las acciones e instrumentos para el establecimiento del programa de capacitación basado en competencias**

Acción	Instrumento	Responsable
Las competencias que van a ser desarrolladas por los participantes son determinadas antes de la instrucción en base al CBC.		Jefe de personal
Diseño de los planes de capacitación incluye objetivos de aprendizaje deberán definirse a partir de una o varias competencias, y redactarse de tal forma que indiquen lo que el participante estará en posibilidad de hacer al término de la instrucción. a) Definición de los resultados esperados de la capacitación. b) Determinar quiénes serán los beneficiarios (determinar el número de personas) que recibirán la capacitación. c) Se determinara el tema contenido de	<i>Formulario del programa de Capacitación</i>	Gerente comercial y jefe de personal.



<p>la capacitación basado en competencias en coordinación con el jefe de personal.</p> <p>d) Quien será la persona que impartirá la instrucción y el desarrollo de cada competencia, se debe poner énfasis en el logro de resultados concretos</p> <p>e) Determinar la técnica e instrumentos de capacitación tales como: material didáctico que refleja situaciones de trabajos reales y experiencias en el trabajo.</p> <p>f) Determinar el lugar (en el sitio de trabajo), fechas y horarios en el que se realizan las capacitaciones.</p>		
<p>El participante debe aceptar la responsabilidad junto con el instructor, para lograr el desarrollo de lo requerido y así reforzar las competencias.</p> <p>Se comunicara al beneficiado(s) las fechas y los horarios del curso o talleres a desarrollarse.</p>		<p>Jefe de personal</p>

Fuente: Elaboración propia.



### 5.2.3 Diseño del programa de capacitación

#### PROPUESTA TÉCNICA

### 1. TÉCNICAS EFECTIVAS DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE BASADOS EN COMPETENCIAS

#### OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

El presente programa tiene como objetivo presentar una relación de actividades de capacitación que favorecen la actualización y capacitación del personal del área operativa de la empresa La Salvadora Hnos. Srl., basado en competencias, con el fin de promover el desarrollo integral de su personal e incrementar las ventas.

#### ALCANCE

Los cursos relacionados serán utilizados por el personal del área operativa, en ocasiones podrá ser utilizado para la selección, la temática de actividades de capacitación solicitadas por una dependencia en particular.

#### CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

##### Competencias a capacitarse:

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
<p><b>1.- Curso “Planificación y Organización”</b></p> <p><b>Objetivo:</b> El participante tendrá la capacidad de realizar tareas, generar cambios personales y laborales de manera ordenada, y tener claro las metas y objetivos de su área de trabajo y de la organización.</p>
<p><b>Temario:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qué es la planificación y la organización.</li> <li>2. Relación entre la planificación y la organización</li> <li>3. Concepto de eficacia y eficiencia aplicada a la planificación y organización.</li> <li>4. Pasos de la planificación</li> <li>5. Fijar propósitos y objetivos para planificar</li> <li>6. Obstáculos psicológicos que interfieren en la planificación</li> <li>7. Cómo realizar la planificación</li> <li>8. Competitividad y cambio.</li> </ol>



9. El cambio como parte del desarrollo personal.

**Dirigido a:** Todo el personal operativo.

### TRABAJO EN EQUIPO

#### **1.- Curso “Trabajemos en equipo”**

**Objetivo:** El participante desarrollará actitudes positivas hacia el trabajo en equipo, mediante el análisis de las características de los equipos de trabajo exitoso y los beneficios de este estilo de trabajo, a fin de promover la participación y disposición a trabajar en equipo cuando se requiera.

**Temario:**

Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

1. ¿Qué es un equipo de trabajo?
2. Características de los equipos de trabajo
3. Tipos de equipos de trabajo.
4. Comunicación en el equipo de trabajo.
5. Conflicto y solución de problemas en equipos de trabajo.
6. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.

**Dirigido a:** Todo el personal operativo.

#### **2.- Curso “Formación de equipos de trabajo”**

**Objetivo:** El participante será capaz de formar equipos de trabajo, mediante el conocimiento de las principales características de estos equipos y de los elementos que favorecen su implementación, a fin de promover entre el personal su formación y participación activa en la consolidación de los mismos.

**Temario:**

1. Características del trabajo en equipo.
2. Liderazgo y comunicación.
3. Diagnóstico del desempeño del equipo.
4. Acciones de mejora para el equipo de trabajo.

**Dirigido a:** Personal operativo.

#### **3.- Curso “Liderazgo”**

**Objetivo:** El participante realizará un autodiagnóstico de sus habilidades de liderazgo, mediante el análisis de sus habilidades para delegar, comunicarse y resolver conflictos, a fin de emprender estrategias de mejora en sus áreas de oportunidad como líder.

**Temario:**

1. ¿Dirigir o liderar?
2. Habilidades de comunicación del líder.
3. Análisis de problemas y toma de decisiones.



4. Delegación efectiva de tareas.

**Dirigido a:** Responsables y encargados de área.

### NEGOCIACIÓN

#### 1.- Curso “Técnicas de negociación”

**Objetivo:** El participante realizará un autodiagnóstico de sus habilidades de negociación, mediante el análisis de sus actitudes y reacciones frente al conflicto, así como de la identificación de tácticas y técnicas de negociación, a fin de promover una actitud de negociación gana-ganas.

**Temario:**

1. Concepto de negociación.
2. Oportunidades de negociación.
3. Actitudes de negociación: ganar-ganar.
4. Reacciones frente al conflicto.
5. Diagnóstico del estilo personal de negociación.
6. Tipos de negociación.
7. Habilidades básicas de la negociación.
8. Tácticas y técnicas de negociación.

**Dirigido a:** Personal operativo

#### 2.- Curso “Manejo de Conflictos”

**Objetivo:** El participante elaborará un análisis de los conflictos que se presentan en su labor cotidiana, mediante la identificación de los principales factores que lo desencadenan y la forma en la cual los afronta, a fin de preverlos y afrontarlos de la manera efectiva.

**Temario:**

1. Desacuerdo y conflictos.
2. Las personas ante los conflictos.
3. Los pasos básicos para la solución de problemas.
4. Generación de compromisos y plan de acción.

**Dirigido a:** Todo el personal operativo.

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

#### 1.- Curso: Orientación al cliente

**Objetivo:** El participante desarrollará sus habilidades para planear, mediante el análisis del proceso y desarrollo de la presentación de ventas, descubrimiento de necesidades, oferta del producto más adecuado, satisfacción de necesidades de los clientes.

**Temario:**



1. Descubrimiento de necesidades.
2. Satisfacción de necesidades.
3. Definir tipos de necesidades.
4. Conceptos clave para mejorar la calidad percibida.
5. Cliente interno vs. Cliente externo
6. Calidad técnica vs. Calidad percibida.
7. Costos de la mala calidad de servicio.
8. Interacción entre clientes.
9. Herramientas de comunicación que favorecen la orientación al cliente.
10. Orientación al cliente: Ajustar lo que doy a lo que espera.
  - Empatía. Elementos que la dificultan.
  - Asertividad. Elementos que la dificultan.
  - Herramientas para mejorar la asertividad y la empatía
  - Uso eficiente de preguntas
  - Niveles de escucha.
  - Actitud y autocontrol.

### PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

**Objetivo:** El participante reconocerá la importancia de la calidad como una actitud, mediante el análisis de las herramientas que favorecen un servicio eficiente, a fin de promover la calidad de servicio como un estándar de trabajo.

**Temario:**

1. La importancia del orden en el servicio a los usuarios.
2. La comunicación efectiva como una herramienta del servicio.
3. Satisfacción y tranquilidad de los usuarios.
4. La importancia del orden en el lugar de trabajo.

**Dirigido a:** Todo el personal operativo.

#### **2.- Curso “Las 5 S’s en acción”**

**Objetivo:** El participante conocerá la técnica de las 5’s, a través del análisis de los principios que sostienen las 5’S y su metodología de aplicación, que propicien lugares de trabajo más ordenados, así como una mejor organización del trabajo.

**Temario:**

1. Principios que sostiene las 5’s.
2. Seleccionar.
3. Organizar.
4. Limpiar.
5. Estandarizar.

**Dirigido a:** Todo el personal operativo.



## **PLANTEL DOCENTE**

El docente que dicta el seminario, es un profesional del medio con una trayectoria y experiencia que lo califica como idóneo y responsable tanto por su calidad humana como por su formación y capacidad de instrucción.

## **LUGAR DE REALIZACIÓN**

La ejecución de la capacitación se llevara a cabo en instalaciones de la empresa La Salvadora Hnos. S.R.L.

## **CERTIFICADO DE COMPETENCIA**

Se harán acreedores al certificado de aprovechamiento, los participantes que aprueben el seminario con la mínima nota de 60/100 y tenga una asistencia mínima de 90% del total de las horas estipuladas.

## **INSTALACIONES Y MEDIOS AUDIOVISUALES**

Las instalaciones para el desarrollo de los eventos a realizarse estará debidamente acondicionadas con mesas de trabajo y sillas (data show, pizarra, papelografo, y estructura moderna para este tipo de actividades).

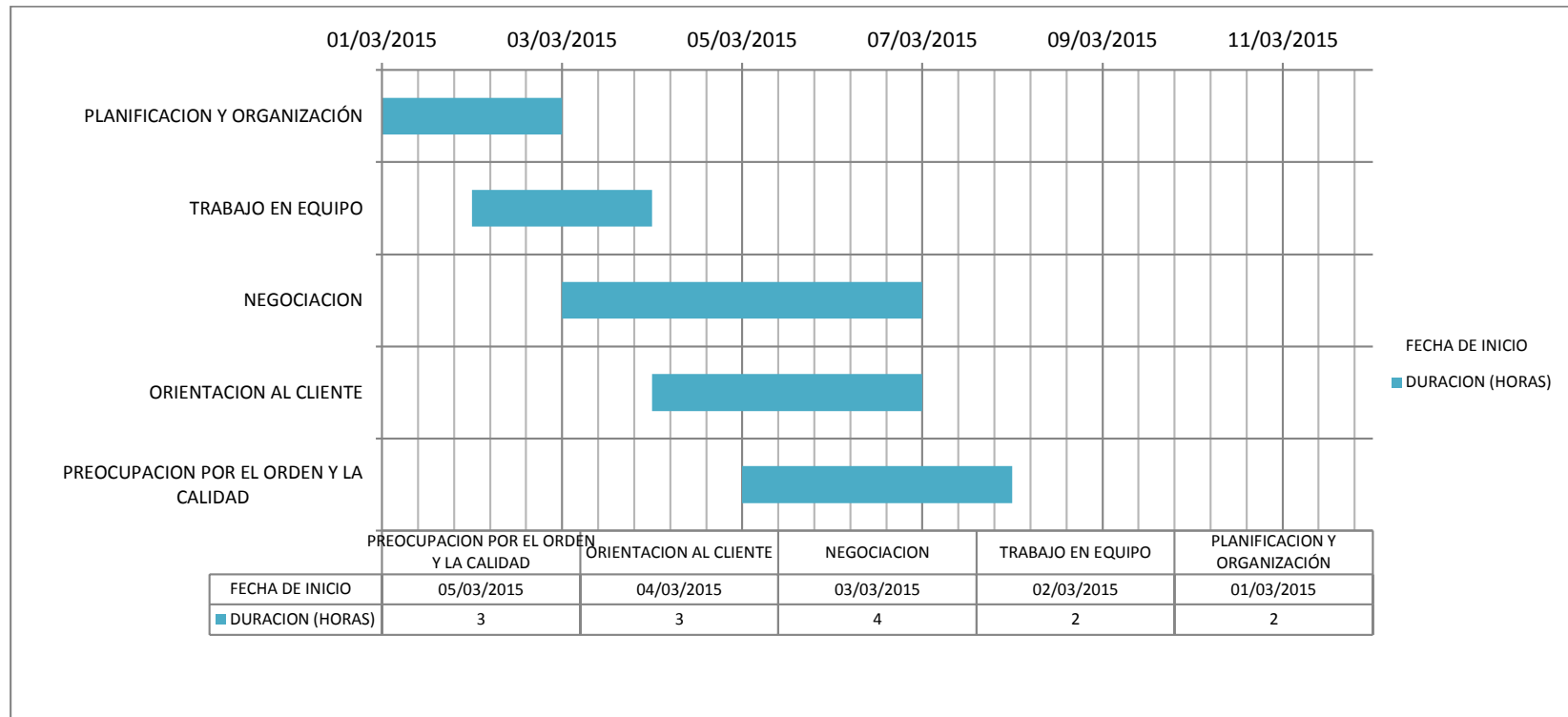
## **INVERSIÓN**

El monto de inversión de este plan de capacitación es de Bs. 9.060,00 (Nueve mil sesenta 00/100 Bolivianos) que incluye gastos de organización, material de instrucción debidamente desarrollado, certificados de aprovechamiento de la capacitación. **(Ver Anexo No 11)**





**Cuadro 8: Cronograma Tentativo de Clases**



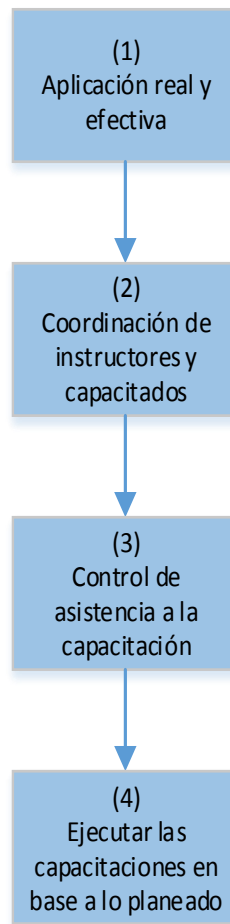
Fuente: Elaboración propia.



### 5.2.4 Implementación de la Capacitación Basado en Competencias

En esta tercera etapa del proceso de implementación del programa de capacitación, se ejecuta el modelo tal cual fue diseñado y aprobado por la empresa, asegurándose que la implementación sea exitoso para el participante.

**Figura 3: Proceso de implementación de la capacitación basado en competencias**



Fuente: Elaboración propia.



- (1) La aplicación real y efectiva de los programas de capacitación implica preparar el material didáctico para el desarrollo del programa.
- (2) Coordinar con el instructor para cualquier apoyo necesario y con los encargados de cada área para que éstos sean informados.
- (3) El personal operativo beneficiado es responsable de la asistencia y aprovechamiento de la capacitación impartida.
- (4) Verificar que la capacitación programada, se realice según lo diseñado en el paso anterior, siendo responsable el jefe de personal.

**Cuadro 9: Responsables de las acciones e instrumentos para Implementación de la Capacitación Basado en Competencias**

<b>Acción</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Responsable</b>
Verificación real y efectiva de la capacitación por competencias		Jefe de personal
Coordinación con el instructor y capacitados.		Jefe de personal e instructor de la capacitación
Control de la asistencia		Capacitados – personal de la empresa
Verificación de que se realicen las actividades según lo diseñado en el programa.		Jefe de personal

Fuente: Elaboración Propia.



### 5.2.5 Evaluación de la Capacitación Basado en Competencias

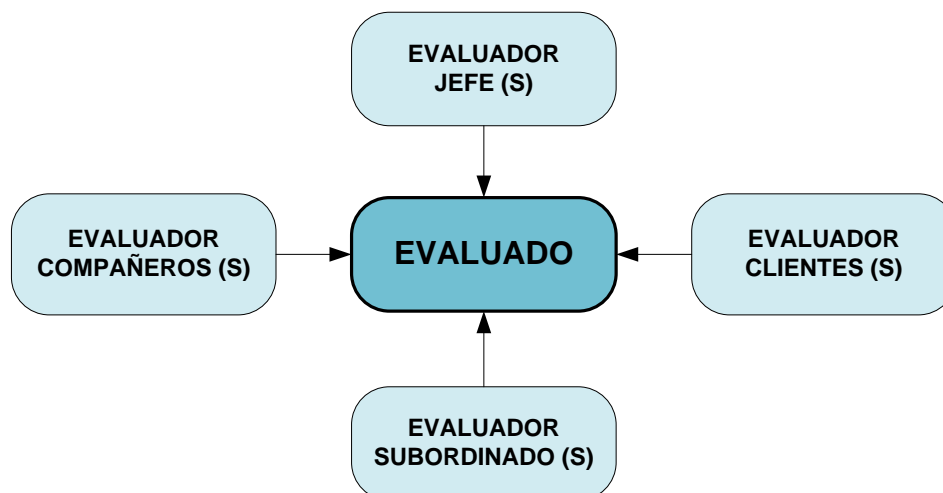
El modelo de evaluación de 360 grados dará a conocer al evaluado la apreciación que el personal tiene con respecto a sus habilidades, conocimientos y destrezas luego de la capacitación impartida.

Por otro lado, el modelo de evaluación de 360 grados es flexible a las necesidades de cada uno de los eventos de capacitación aunque lo principal es medir el alcance de las competencias, por lo tanto, se presenta una propuesta de estructura evaluativa que verificara de forma integral la consecución de las competencias a ser requeridas.

### 5.2.6 La relación del evaluado y sus evaluadores en un esquema de 360°

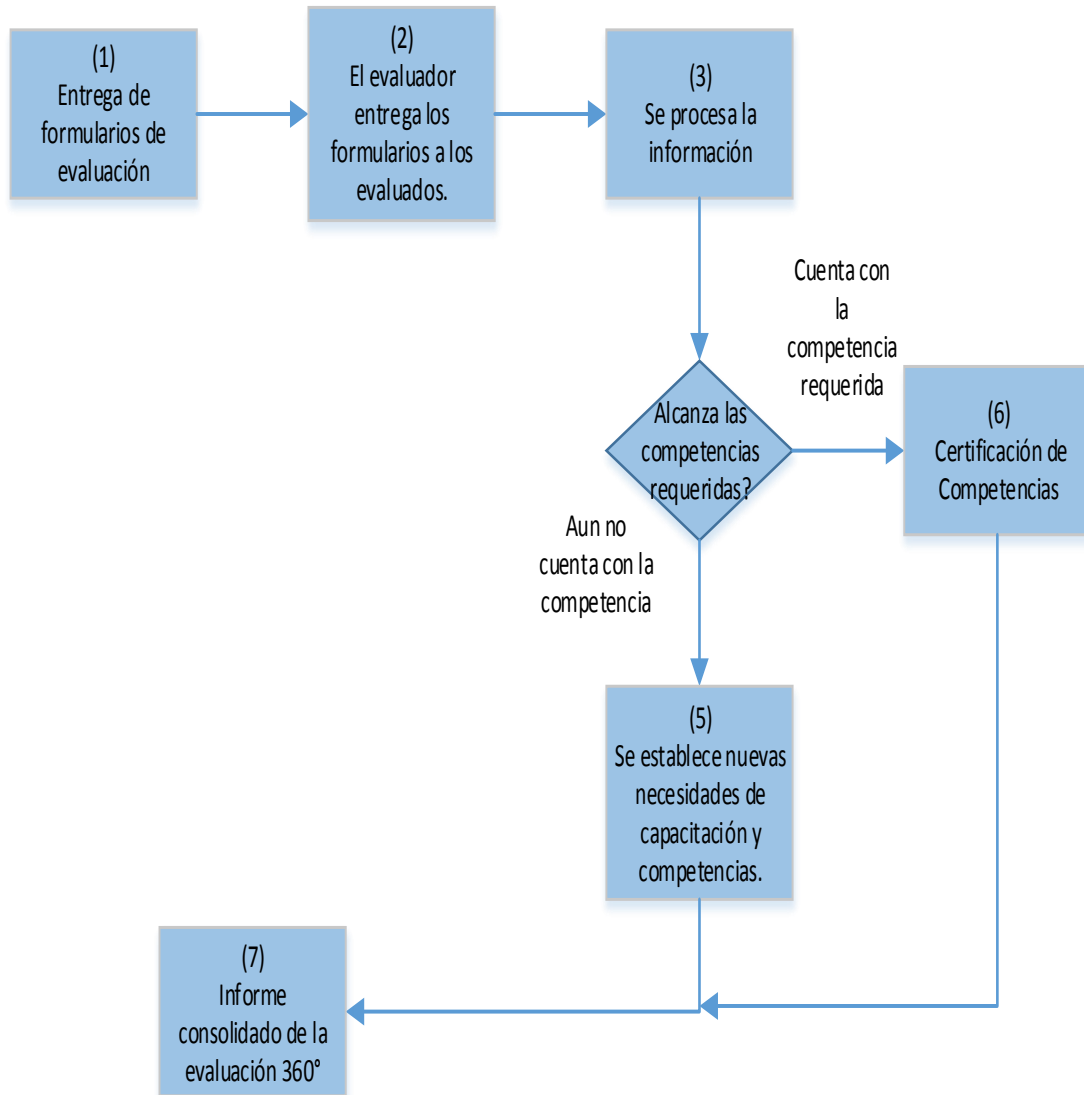
Para realizar la evaluación de 360°, se tomara en cuenta la opinión de las distintas personas que le conocen al evaluado y lo ven actuar, como sus compañeros de trabajo del mismo nivel, sus subordinados y los clientes, como se observa en el grafico N° 22.

**Gráfico 23 Evaluación de 360 Grados**



FUENTE: Elaboración Propia.

**Figura 4: Proceso de evaluación de la capacitación basado en competencias**



Fuente: Elaboración propia.



- (1) El jefe de personal entrega los formularios de evaluación de competencias 360° a los evaluadores de la capacitación. **(Ver anexo 6)**
- (2) El evaluador reparte los formularios a los evaluados, luego de haber llenado hace la entrega los formularios con sus sobres a los evaluadores. Si se desea, y para evitar errores, en ese momento se puede poner a cada uno el nombre. Otra variante es identificarlo por la relación del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisor, su par, inferior, etc.
- (3) La evaluación es procesada por medio de cálculos y hojas de trabajo, y se presentara un informe de los mismos resultados
- (4) Una vez procesado la información, se identifica si el personal del área cuenta con la competencia requerida y alcanzada o no.
- (5) Si no cuentan con la competencia requerida, se establecerán nuevas necesidades de capacitación y competencias.
- (6) Si cuentan con la competencia requerida, se procede a la entrega del certificado de competencias.
- (7) Finalmente, se elaborara un informe consolidado sobre la evaluación de 360° utilizando el formulario de resultados **(Ver anexo 7)**.

**Cuadro 10: Responsables de las acciones e instrumentos para Implementación de la Capacitación Basado en Competencias**

<b>Acción</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Responsable</b>
Entrega de los formulaciones de evaluación de competencias 360°	Formulario de evaluación 360°	El jefe de personal
El evaluador entrega el formulario a los participantes	Formulario de evaluación 360°	instructor
Procesamiento de la información	Parámetros de medición	El jefe de personal
Resultados		El jefe de personal
Elaboración de informe consolidado de 360°		El jefe de personal

Fuente: Elaboración Propia.



### 5.2.7 Escalas de medición

Para calcular la competencia del personal, se debe definir las escalas de medición que serán aplicadas. Por lo cual, se han definido cinco niveles para cada competencia, los cuales constituyen la siguiente la escala utilizada para su evaluación:

- **GRADO A:** Competencia desarrollada en un 100%.
- **GRADO B:** Competencia desarrollada en un 75%
- **GRADO C:** Competencia desarrollada en un 50%
- **GRADO D:** Competencia desarrollada en un 25%
- **NO DESARROLLADA:** Competencia no desarrollada (0%)

El catálogo de competencias (Anexo N° 5) ayudara a asignar el grado de competencia que tiene el evaluado, donde dicho catalogo establece todo los comportamientos de cada uno de las competencias.

Una vez definido el grado de competencia de la persona evaluada, el evaluador anota las calificaciones en el formulario de evaluación y finalmente se adquiere el resultado de la evaluación de 360 grados, donde se realizara un promedio de los resultados finales, el cual se realizara una comparación con la competencia ideal que debería contar el personal de la empresa La Salvadora Hnos. SRL.



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

La empresa La Salvadora Hnos. SRL., debe dar mayor importancia al personal que posee, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el análisis realizado con relación a las competencias del área operativa, provoca la carencia de capacitaciones necesarias para el desenvolvimiento en su área de trabajo y desarrollo de su personal.

Esta propuesta del modelo del Sistema de Capacitación Basado en Competencias, es el primer paso para que la empresa La Salvadora Hnos. SRL., comience a capacitar a su personal en este tema tan importante para mejorar las habilidades, destrezas, conocimientos de su personal para tener un mejor aprovechamiento y beneficioso de la empresa y de su personal.

El modelo del Sistema de Capacitación Basado en Competencias va a permitir a la empresa identificar sus competencias, determinar perfiles, asignar a las personas los cargos y elaborar planes de desarrollo para su personal, con esta metodología la empresa va a obtener mayor rendimiento de sus trabajadores por lo tanto mayor utilidad (Incrementar las ventas).





## 6.2 Recomendaciones

La empresa LA SALVADORA HNOS. SRL., debe promover una cultura organizacional donde se dé a conocer a todo el personal, su misión, visión, objetivos, valores, políticas de la organización para mejorar las competencias evaluadas.

En la selección de personal es necesaria la implementación de programas de inducción, capacitación, desarrollo de sus empleados.

Mediante el análisis realizado se sugiere estrategias para mejorar la situación del personal, como:

- Implementar un modelo de gestión de administración de personal por competencias requeridas.
- Implementar sistemas de reclutamiento, selección y evaluación y desempeño de personal por competencias.

La gestión de la Administración de Personal por competencias requeridas permite realizar un catálogo funcional por lo que sería recomendable aplicar en la empresa, ya que serviría de base para el desarrollo del manual de funciones.

El modelo sugerido está sujeto a cambios, modificaciones, pudiendo inicialmente ser aplicado en un grupo o área de trabajo para posteriormente extenderse a toda la empresa.

Es sumamente importante que se identifiquen las necesidades reales para establecer un programa de capacitación que cumpla con los objetivos esperados y no sea solo un trámite para cumplir con un proceso si no que realmente cubra las necesidades de la empresa e influya directamente en la satisfacción del personal y en su proceder diario.



## Bibliografía

- Aguilar, A. S. (2008). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Mexico: Editorial Limusa, 4<sup>o</sup> Edición.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión de Competencias*. Buenos Aires Argentina.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal*. 2da. Edición Ecoe Ediciones Ltda. .
- Aquino Jorge A., Vola Roberto; Arencco Marcelo; Aquino Gustavo. (1996). *Recursos Humanos - Capacitación y Desarrollo*. Buenos Aires: Edición Machi .
- Bertoglio, J. (2002). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Mexico: 1ra Edición. Limusa .
- BOHLANDER, GEORGE y SNELL, SCOTT. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 4ta. Edición THOMSON .
- David A. Decenzo, Stephen P. Robbins. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Limusa 1<sup>o</sup> Edición.
- Gary, D. (1994). *Administración de Personal*. Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Gary, D. (Edición año 2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, S.A de C.V.: 5ta. Edición.
- Javier, F. L. (2005). *Gestión por Competencias*. Madrid España: Editorial, Prentice Hall Financial Team, Pearson Educación S.A.
- P. Nick Blanchard y James Thacher. (2007). *Effective Training NJ Pearson,*.



Peralta, C. P. (s.f.). Recuperado el Julio de (2015), de Gestion de Talento Humano: [www://es.slideshare.net/CsarHennPatricioPeralta/Planeacin-estrategica-de-la-capacitin](http://es.slideshare.net/CsarHennPatricioPeralta/Planeacin-estrategica-de-la-capacitin);

Rodriguez, J. (2007). *Administracion Moderna de Personal*. Mexico: Editorial Thomson Learning 7<sup>o</sup> Edicion .

Sabino, A. V. (2004). *Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos*. Peru.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA.

## ANEXO Nº 1

### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA – GERENTE COMERCIAL

**Objetivo.-** La presente entrevista ha sido estructurada con el fin de obtener información primaria acerca de la situación actual e identificar las necesidades de la empresa

1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa para la gestión 2015, con relación al personal?
2. ¿Cómo considera usted el desempeño de las funciones de los trabajadores de la empresa?
3. ¿Qué tan actualizado está el conocimiento del personal en relación con su ámbito de trabajo?
4. ¿Llevaron a cabo programas de capacitación en las dos últimas gestiones?
5. ¿Cuáles son los resultados que espera con la implementación de un programa de capacitación para el área operativa de la empresa?
6. ¿Qué conocimientos adicionales considera usted que deben adquirir los trabajadores para poder desarrollar con mayor eficiencia sus funciones?
7. ¿La empresa cuenta con presupuesto designado para las capacitaciones del personal?

## ANEXO Nº 2

### CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVO

**Objetivo.-** El presente cuestionario tiene como objetivo identificar las competencias del personal del área operativa. Los resultados del presente cuestionario son de índole académica v se mantendrá la reserva

#### I. INFORMACIÓN

Formación Académica:

Profesión:

Tiempo de antigüedad:

**II. Debe indicar con qué frecuencia se identifica con estas afirmaciones. Especifique su respuesta marcando solo una (X) en el cuadro que corresponda.**

1 = Nunca    2 = En ocasiones    3 = Algunas veces    4 = Casi siempre    5 = Siempre

#### PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

	1	2	3	4	5
Establece prioridades de objetivos y tareas.					
Demuestra sus funciones y responsabilidades del cargo que desempeña.					
Evalúa el trabajo que realiza dentro de los plazos establecidos.					

#### TRABAJO EN EQUIPO

	1	2	3	4	5
Demuestra habilidad para manejar relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo.					
Ofrece ayuda a los compañeros o colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.					
Asume las metas u objetivos del grupo como propias.					

#### RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

	1	2	3	4	5
Determina las causas objetivas de un problema.					
Ofrece diversas opciones y alternativas a un problema.					
Analiza de forma objetiva, los diferentes intereses y puntos de vista que mantienen otros compañeros sobre el problema.					

## ADAPTABILIDAD A NUEVAS SITUACIONES

	1	2	3	4	5
Se adapta con facilidad a situaciones nuevas o imprevistas.					
Tiene la capacidad de aceptar nuevas responsabilidades, o nuevos cargos.					
Asume con facilidad tareas nuevas.					

## CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

	1	2	3	4	5
Considera que su confianza le permite crear y desarrollar otras actividades.					
Demuestra capacidad para transmitir y poner en práctica ideas originales					
Busca soluciones nuevas u originales cuando las antiguas no funcionan.					

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

	1	2	3	4	5
Utiliza los recursos en forma adecuada para el beneficio del cliente y la organización.					
Actúa con rapidez para satisfacer las necesidades del cliente.					
Mantiene buenas relaciones de comunicación con los clientes internos y externos.					

## NEGOCIACIÓN

	1	2	3	4	5
Identifica las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación.					
Argumenta lógica, coherencia, claridad y persuasión.					
Resiste las presiones de la otra parte, defendiendo los intereses propios y/o los de sus representados.					

## ORIENTACIÓN AL LOGRO

	1	2	3	4	5
Optimiza el tiempo en la realización de sus funciones.					
Muestra constancia para logra metas.					
Realiza seguimiento de resultados de acuerdo a los estándares establecidos.					

## INICIATIVA

	1	2	3	4	5
Reconoce las oportunidades y actúa en los resultados.					
Aporta ideas y realiza propuestas que puedan tener impacto positivo.					
Presenta iniciativa ante problemas operativos que se desarrolla durante el proceso.					

## LIDERAZGO

	1	2	3	4	5
Posee capacidad para integrar y dirigir.					
Coordina el trabajo de grupos de compañeros / colaboradores.					
Asume la responsabilidad de temas que requieren un esfuerzo adicional para completar una parte específica del trabajo.					

## AUTOCONFIANZA

	1	2	3	4	5
Trabaja sin requerir una supervisión control estricto de su trabajo y se muestra seguro delante de otras personas.					
Actúa sin necesidades de consultar constantemente a su supervisor.					
Actúa como alguien que domina sus responsabilidades y saca las cosas adelante.					

## COMUNICACIÓN

	1	2	3	4	5
Establece buenas relaciones de comunicación con los demás.					
Resume y aclara las informaciones que recibe para asegurarse de su comprensión.					
Recoge distintas informaciones, a partir de diferentes fuentes, sobre un tema determinado.					

## PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

	1	2	3	4	5
Mantiene su espacio de trabajo ordenado (documentos, herramientas, etc.) para que otros lo puedan utilizar.					
Es detallista y trabaja con firmeza para que no existan errores.					
Comunica a los encargados de área los errores que surgen para que se corrijan.					

*Gracias por su colaboración.*

## ANEXO Nº 3

### FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

FORMATO SOLICITUD DE CAPACITACIÓN  
FSC - 01

El siguiente formulario tiene como fin dar a conocer la capacitación a ser requerida.  
Este formato solo debe ser diligenciado por el jefe de personal o gerente de la empresa.

#### 2.- INFORMACIÓN DE QUIEN DILIGENCIA ESTE FORMULARIO

NOMBRE	_____
CARGO ACTUAL	_____
DEPENDENCIA	_____

#### 2.- INFORMACIÓN DE QUIEN O AREA QUE REQUIERE LA CAPACITACIÓN

NOMBRE O AREA	_____
CARGO ACTUAL	_____
DEPENDENCIA	_____

#### 3.- INFORMACIÓN DEL CURSO O TALLER

NOMBRE DEL CURSO O TALLER	_____
COSTO	_____
FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN	_____
TIPO DE CAPACITACIÓN	interna                      Externa

Fecha


Firma  
Jefe de Personal



## ANEXO Nº 4


### FORMATO MANUAL DE PERFIL DE COMPETENCIAS

#### AUXILIAR DE IMPORTACIONES

		<b>PERFIL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Auxiliar de Importaciones	<b>ÁREA – SECCIÓN:</b> Área operativa	<b>REPORTA A:</b> Gerente General, Gerente Comercial.	<b>CLAVE:</b> OPE - AI
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b> 1	<b>UBICACIÓN:</b> Oficina Central	<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b> Indefinido y Periodo de prueba	
<b>CARGOS CON LOS QUE COORDINA:</b> Gerente Comercial, Contabilidad y Jefe de Personal.		<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguna	
<b>PROPOSITO DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Recibir, validar y archivar la documentación de Importación de mercancías.</li></ul>			
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Revisión diaria del correo electrónico de la empresa y dar respuesta a los mismos bajo conocimiento de Gerencia</li><li>– Realizar contactos con proveedores para efectuar pedidos, previo análisis de precios, coordinados con Gerencia y Gerencia Comercial.</li><li>– Concretar Pedidos y efectuar la Balanza de Pagos.</li><li>– Hacer seguimiento de las Importaciones (en fecha de embarque, fecha de llegada y liberación en constante comunicación con los transportistas y el Agente Aduanero)</li><li>– Solicitar documentación y seguro para los pedidos, así poderlos entregar a los transportistas y al Agente.</li><li>– Una vez cursada la liquidación del Aduanero se procede a la elaboración de la hoja de costos específica de cada mercadería, para proceder con la elaboración y aprobación del listado de precios en Gerencia.</li><li>– Archivar toda documentación correspondiente a las importaciones debidamente ordenada de acuerdo a cada mercadería pedida.</li><li>– Mantener la confidencialidad en el manejo de la información.</li></ul>			
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>			
<b>EDUCACIÓN:</b>		<b>EXPERIENCIA</b>	


<p>Técnico Superior en Comercio Internacional o afines.</p> <p><b>Conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo del paquete office (Excel avanzado).</li> <li>- Nivel de inglés en un 50%</li> </ul>	<p>De un (1) año</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS:</b></p>	
<p><b>EDAD:</b></p> <p><b>PROYECCIÓN A FUTURA:</b></p> <p><b>SEXO:</b></p> <p><b>ESTADO CIVIL:</b></p> <p><b>PRESENTACIÓN:</b></p>	<p>25 años</p> <p>Cargos en el área administrativa</p> <p>Instinto</p> <p>Instinto</p> <p>Buena</p>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b></p>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b></p>	<p><b>NIVEL REQUERIDO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Organización</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Preocupación por el orden y la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A</li> <li>- A</li> <li>- A</li> <li>- B</li> </ul>
<p><b>GENÉRICAS:</b></p>	<p><b>NIVEL REQUERIDO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Adaptabilidad a nuevas situaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A</li> <li>- A</li> <li>- B</li> <li>- B</li> </ul>

## AUXILIAR DE KARDEX

		<b>PERFIL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Auxiliar de Kardex	<b>ÁREA – SECCIÓN:</b> Área operativa	<b>REPORTA A:</b> Gerente general, Gerente comercial.	<b>CLAVE:</b> OPE - AK
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b> 1	<b>UBICACIÓN:</b> Oficina Central	<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b> Indefinido con Periodo de prueba	
<b>CARGOS CON LOS QUE COORDINA:</b> Contabilidad, Gerente Comercial, Encargado de Sucursales y Jefe de Personal.		<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguna	
<b>PROPOSITO DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Recibir, validar y archivar ayudar a llevar el orden de toda la documentación de la empresa.</li></ul>			
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Ingreso de facturas, notas de pedido y salidas de las importaciones.</li><li>– Coordinar con los diferentes sucursales pedidos, códigos, saldos de mercancías para el control de los diferentes artículos.</li><li>– Manejo del sistema y revisión de códigos, precios, descripción, stock de productos por sucursal, transferencias, ingresos y salidas.</li><li>– Realizar inventario de todas las sucursales para la facturación electrónica.</li><li>– Cumplir otras tareas inherentes y afines al cargo.</li></ul>			
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>			
<b>EDUCACIÓN:</b> Auxiliar contable.		<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>Conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Conocimientos en materia de Inventarios.</li><li>– Buen manejo de Word, Excel (avanzado), PowerPoint y Outlook.</li></ul>		De dos (2) años	
<b>REQUERIMIENTOS:</b>			

<b>EDAD:</b>	23 años
<b>PROYECCIÓN A FUTURA:</b>	Cargos en el área Operativa
<b>SEXO:</b>	Instinto
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Instinto
<b>PRESENTACIÓN:</b>	Buena
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>	
<b>ESPECÍFICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comunicación</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Preocupación por el orden y la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– B</li> <li>– A</li> <li>– A</li> <li>– B</li> </ul>
<b>GENÉRICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A</li> <li>– B</li> <li>– B</li> </ul>

## VENDEDOR

		<b>PERFIL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Vendedor	<b>ÁREA – SECCIÓN:</b> Área operativa	<b>REPORTA A:</b> Encargado de Tienda	<b>CLAVE:</b> OPE - V
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b> 10	<b>UBICACIÓN:</b> Sucursal	<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b> Indefinido y Periodo de prueba	
<b>CARGOS CON LOS QUE COORDINA:</b> Encargado de Tienda		<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>PROPOSITO DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la empresa.</li></ul>			
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Mantener la sucursal asignada limpia y ordenada.</li><li>– Revisar que la mercadería esté correctamente etiquetada.</li><li>– Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercaderías.</li><li>– Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos y mercadería de la sucursal.</li><li>– Volver a ubicar la mercadería que se le mostró al cliente y que éste decidió no llevar.</li><li>– Traslado y entrega de mercadería a diferentes empresas y/o personas naturales.</li><li>– Colaborar en el entrenamiento de personal de primer ingreso y de refuerzo.</li><li>– Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por su supervisor inmediato.</li><li>– Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.</li><li>– Orientar al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite.</li><li>– Recomendar y/o sugerir al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.</li><li>– Involucrarse activamente en labores de exhibición y reacomodo de mercaderías</li></ul>			

en el área de ventas, con el fin de llamar la atención de nuestros clientes y lograr ventas.

- Mantener el acomodo y adecuada presentación visual de la mercadería en los muebles, estantes, mesas, etc.
- Agradecer al cliente su visita una vez que se le haya atendido y acompañarlo hasta la caja para que cancele la mercadería.

**PERFIL DEL CARGO:**

**EDUCACIÓN:**

Bachiller.

**EXPERIENCIA**

1 año en cargos similares

**REQUERIMIENTOS:**

**EDAD:** 22 años  
**PROYECCIÓN A FUTURA:** NA  
**SEXO:** Instinto  
**ESTADO CIVIL:** Instinto  
**PRESENTACIÓN:** Buena

**COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

**ESPECIFICAS:**

- Comunicación
- Negociación
- Orientación al Logro
- Preocupación por el orden y la calidad

**NIVEL REQUERIDO**

- A
- A
- B
- A


**GENÉRICAS:**

- Trabajo en equipo
- Orientación al Cliente
- Adaptabilidad a nuevas situaciones
- Autoconfianza

**NIVEL REQUERIDO**

- A
- A
- A
- B


## ENCARGADO DE TIENDA

		<b>PERFIL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Encargado de Tienda	<b>ÁREA – SECCIÓN:</b> Área Operativa	<b>REPORTA A:</b> Gerente Comercial, Jefe de Personal	<b>CLAVE:</b> OPE - ET
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b> 3	<b>UBICACIÓN:</b> Sucursal	<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b> Indefinido y Periodo de prueba	
<b>CARGOS CON LOS QUE COORDINA:</b> Gerente Comercial, Vendedores, encargado de almacén y Contabilidad.		<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Vendedores	
<b>PROPOSITO DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la sucursal.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos.</li> <li>– Realizar el inventario físico de la mercadería que se encuentra en la sucursal.</li> <li>– Verificar la mercadería solicitada (almacén de El Alto) que este en buen estado.</li> <li>– Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos.</li> <li>– Realizar el seguimiento y control de stock de la tienda.</li> <li>– Organizar la distribución física de productos más adecuada para la tienda.</li> <li>– Controlar cotidianamente la imagen de la tienda.</li> </ul>			
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>			
<b>EDUCACIÓN:</b>		<b>EXPERIENCIA</b>	
Título en Ingeniería comercial. Lic. en Marketing o afines. <b>Conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimientos en materia de Ventas y Atención a clientes.</li> <li>– Buen manejo de Word, Excel, PowerPoint y Outlook.</li> </ul>		Dos (2) años en cargo similar, deseable en empresas comerciales.	

<b>REQUERIMIENTOS:</b>	
<b>EDAD:</b>	25 a 45 años
<b>PROYECCIÓN A FUTURA:</b>	NA
<b>SEXO:</b>	Instinto
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Instinto
<b>PRESENTACIÓN:</b>	Buena
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>	
<b>ESPECIFICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Organización</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Preocupación por el orden y la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A</li> <li>– A</li> <li>– A</li> <li>– B</li> <li>– A</li> <li>– A</li> </ul>
<b>GENÉRICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación al Cliente</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A</li> <li>– B</li> <li>– B</li> <li>– A</li> </ul>




## ENCARGADO DE ALMACENES

		<b>PERFIL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Encargado de Almacén	<b>ÁREA – SECCIÓN:</b> Área operativa	<b>REPORTA A:</b> Gerente General y Gerente Comercial, Jefe de Personal.	<b>CLAVE:</b> OPE-EA
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b> 1	<b>UBICACIÓN:</b> Almacén El Alto	<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b> Indefinido y Periodo de prueba	
<b>CARGOS CON LOS QUE COORDINA:</b> Gerente Comercial, Importaciones, Encargado de Personal y Sucursales		<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Estibadores y Choferes	
<b>PROPOSITO DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organiza, coordina y dirige las actividades del almacén. Es responsable por el recibimiento, almacenamiento y distribución de la mercadería que se adquieren en el almacén.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organiza, coordina las actividades del almacén.</li> <li>– Supervisa la labor de los funcionarios del almacén.</li> <li>– Coordinar y supervisar la recepción y despacho de la mercadería del almacén.</li> <li>– Supervisar la clasificación y organización de la mercadería en el almacén</li> <li>– Evaluar constantemente el desempeño del personal a su cargo.</li> <li>– Llevar el control del inventario de la mercadería existente y en las condiciones que se encuentran.</li> <li>– Establecer métodos de trabajo, registro y control en el almacén.</li> <li>– Revisar y conformar informes, correspondencias de caja chica, control de asistencia, relaciones de gastos y otros.</li> <li>– Realizar cualquier otra tarea relacionada con su cargo.</li> </ul>			
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>			
<b>EDUCACIÓN:</b>		<b>EXPERIENCIA</b>	
Administración de Empresas o Técnico en Administración o afines. <b>Conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimientos en materia de Inventarios, Administración del</li> </ul>		Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo.	


personal. – Buen manejo de Word, Excel, PowerPoint y Outlook.	
<b>REQUERIMIENTOS:</b>	
<b>EDAD:</b>	25 años
<b>PROYECCIÓN A FUTURA:</b>	NA
<b>SEXO:</b>	Masculino
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Instinto
<b>PRESENTACIÓN:</b>	Buena
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>	
<b>ESPECIFICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Organización</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Negociación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Preocupación por el orden y la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A</li> <li>– A</li> <li>– A</li> <li>– B</li> <li>– A</li> <li>– A</li> </ul>
<b>GENÉRICAS:</b>	<b>– NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación al Cliente</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A</li> <li>– B</li> <li>– B</li> <li>– A</li> </ul>

## AUXILIAR DE ALMACÉN

		<b>PERFIL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Auxiliar de Almacén	<b>ÁREA – SECCIÓN:</b> Área operativa	<b>REPORTA A:</b> Encargado de Almacén	<b>CLAVE:</b> OPE-AD
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b> 1	<b>UBICACIÓN:</b> Almacén El Alto	<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b> Indefinido y Periodo de prueba	
<b>CARGOS CON LOS QUE COORDINA:</b> Encargado de Almacenes		<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>PROPOSITO DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Asistir en las actividades de almacén, recibiendo, revisando y organizando los productos, a fin de despachar oportunamente donde se requiera.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verificar y clasificar y colocar la mercadería en los espacios correspondientes dentro del almacén.</li> <li>– Llevar registros de la cantidad, tipo, ubicación de la mercadería existente en el almacén.</li> <li>– Verificar que los comprobantes y registros correspondan a movimientos de la mercadería.</li> <li>– Formular inventarios físicos de la mercadería almacenada.</li> <li>– Manejar entradas, devoluciones, salidas de la mercadería de acuerdo a documentación (facturas, trasposos, etc.)</li> <li>– Notificar al jefe inmediato, cuando exista algún faltante o daño en los artículos.</li> </ul>			
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>			
<b>EDUCACION:</b>		<b>EXPERIENCIA</b>	
Bachiller, más curso en el área de por lo menos dos (2) años de duración. <b>Conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Buen manejo de Word, Excel, PowerPoint y Outlook.</li> </ul>		Un (1) año de experiencia.	
<b>REQUERIMIENTOS:</b>			


<b>EDAD:</b>	23 años
<b>PROYECCIÓN A FUTURA:</b>	NA
<b>SEXO:</b>	Masculino
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Instinto
<b>PRESENTACIÓN:</b>	Buena
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>	
<b>ESPECIFICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Preocupación por el orden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A</li> <li>– B</li> <li>– B</li> </ul>
<b>GENÉRICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A</li> <li>– A</li> </ul>

## ESTIBADOR

		<b>PERFIL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Estibador	<b>ÁREA – SECCIÓN:</b> Área operativa	<b>REPORTA A:</b> Encargado de Almacén	<b>CLAVE:</b> OPE-E
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b> 12	<b>UBICACIÓN:</b> Almacén El Alto	<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b> Indefinido y Periodo de prueba	
<b>CARGOS CON LOS QUE COORDINA:</b> Encargado de Almacenes		<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>PROPOSITO DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Asistir en las actividades de almacén, recibiendo, revisando y organizando los productos, a fin de despachar oportunamente la mercadería.</li></ul>			
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Descargar la mercadería importada, revisar y poner en constancia que todo artículo se encuentre en buen estado.</li><li>– Acomodar la mercadería en el almacén de acuerdo a las especificaciones definidas (codificación)</li><li>– Colocar códigos correspondientes en la mercancía que entra al almacén.</li><li>– Acondicionar los artículos al stock.</li><li>– Alistar y enviar los artículos a las tiendas.</li><li>– Constatar el buen estado de la mercadería al momento de la entrega en las diferentes sucursales.</li><li>– Limpiar los almacenes y lo que se requiera al respecto.</li></ul>			
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>			
<b>EDUCACIÓN:</b>		<b>EXPERIENCIA</b>	
Bachiller.		Un (1) año	
<b>REQUERIMIENTOS:</b>			
<b>EDAD:</b>	20 años		
<b>PROYECCIÓN A FUTURA:</b>	NA		
<b>SEXO:</b>	Instinto		
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Instinto		
<b>PRESENTACIÓN:</b>	Buena		

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>	
<b>ESPECIFICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Preocupación por el orden y la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– B</li> <li>– A</li> <li>– A</li> </ul>
<b>GENÉRICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– B</li> <li>– A</li> </ul>

## CHOFER

		<b>PERFIL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Chofer	<b>ÁREA – SECCIÓN:</b> Área operativa	<b>REPORTA A:</b> Encargado de Almacén	<b>CLAVE:</b> OPE-CH
<b>NÚMERO DE PLAZAS:</b> 2	<b>UBICACIÓN:</b> Almacén El Alto	<b>TIPO DE CONTRATACIÓN:</b> Indefinido y Periodo de prueba.	
<b>CARGOS CON LOS QUE COORDINA:</b> Encargado de Almacenes		<b>CARGOS QUE SUPERVISA:</b> Ninguno	
<b>PROPOSITO DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Conducir los vehículos, para la transportación de mercadería o documentación de la empresa.</li></ul>			
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.</li><li>– Atender a la correcta distribución de la mercadería que se le encomiende.</li><li>– Alistar y transportar mercaderías a las tiendas, según las instrucciones recibidas.</li><li>– Descargar mercadería, revisar y poner en constancia que todo artículo se encuentre en buen estado.</li><li>– Apilar los artículos según su codificación.</li><li>– Acondicionar los artículos al stock.</li><li>– Constatar el buen estado de la mercadería al momento de la entrega en las diferentes sucursales.</li></ul>			
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>			
<b>EDUCACIÓN:</b>		<b>EXPERIENCIA</b>	
Bachiller. Licencia de Conducir categoría B		Mínima dos (2) años	
<b>EDAD:</b> 25 años			
<b>PROYECCIÓN A FUTURA:</b> NA			
<b>SEXO:</b> Instinto			
<b>ESTADO CIVIL:</b> Masculino			
<b>PRESENTACIÓN:</b> Buena			

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>	
<b>ESPECIFICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Preocupación por el orden y la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A</li> <li>– A</li> <li>– B</li> </ul>
<b>GENÉRICAS:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Adaptabilidad a nuevas situaciones</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A</li> <li>– B</li> <li>– A</li> </ul>



## ANEXO Nº 5

### CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

#### COMPETENCIAS

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área y proyecto, y especificar etapas de acción, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos. Esto incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas, para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	
NIVEL	COMPORTAMIENTOS
A	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseña métodos de trabajo que determinan eficazmente metas y prioridades.</li><li>▪ Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible.</li><li>▪ Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control.</li><li>▪ Tiene claridad con respecto a las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.</li><li>▪ Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas</li><li>▪ Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos relevante.</li><li>▪ A través de los mecanismos de control que establece vigila los avances y toma medidas correctivas o preventivas.</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Define etapas de acción para el logro de objetivos en cada etapa en particular.</li><li>▪ Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.</li><li>▪ Distribuye adecuadamente las tareas y recursos.</li><li>▪ Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.</li><li>▪ Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.</li></ul>
C	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Formula objetivos racionales para los plazos determinados.</li><li>▪ Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.</li><li>▪ Establece fechas de seguimiento del cumplimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.</li><li>▪ Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.</li><li>▪ Verifica el progreso de tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.</li><li>▪ Planea sus tareas a corto plazo.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.</li> <li>▪ Administra sus recursos con cuidado</li> </ul>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto.</li> <li>▪ Le cuesta manejara adecuadamente el tiempo; es poco metódico, y desorganizado.</li> <li>▪ Presenta dificultades para establecer objetivos mensurables y realistas.</li> <li>▪ No planifica sus actividades, va realizando sus tareas a medida que se van presentando.</li> <li>▪ No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades.</li> <li>▪ No suele planear acciones, ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos.</li> </ul>

### TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo de trabajo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo

<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.</li> <li>▪ Pone los objetivos de la organización sobre los particulares.</li> <li>▪ Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.</li> <li>▪ Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.</li> <li>▪ Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses, y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.</li> <li>▪ Participa activamente en la prosecución de los objetivos grupales.</li> <li>▪ Escucha con respeto las ideas de los demás integrantes del grupo.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pone los objetivos del grupo por encima de los personales.</li> <li>▪ Trabaja cooperativamente con el grupo en búsqueda del resultado.</li> <li>▪ Sus opiniones son aceptadas por el grupo.</li> <li>▪ Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa.</li> <li>▪ Realiza aportes importantes para los resultados del equipo.</li> <li>▪ Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del grupo.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le cuesta crear un clima amistoso y de cordialidad, donde exista prioridad por el establecimiento de buenas relaciones y la colaboración.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A veces no comparte información al equipo de los temas que lo afectan.</li> </ul>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antepone los objetivos personales a los del equipo.</li> <li>▪ Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas.</li> <li>▪ Crítica pero no aporta; sus comentarios son negativos.</li> <li>▪ Se exalta y discute, propiciando un mal clima.</li> </ul>

<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	
<p>Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la empresa.</p>	
<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</li> <li>▪ Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad.</li> <li>▪ Su desempeño es más bajo en situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A menudo puede analizar los resultados actuales y le cuesta proponer soluciones para mejorar el desempeño y lograr objetivos de manera efectiva.</li> <li>▪ Ante indicadores de desempeño por debajo de los estándares establecidos, realiza pocos cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.</li> </ul>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No llega a ejecutar con calidad las opciones elegidas.</li> <li>▪ Es indeciso al realizar un adecuado análisis de la información disponible, para tomar decisiones acertadas y poder darles solución.</li> <li>▪ No identifica el problema y sus causas o llega a conclusiones errónea en su análisis.</li> </ul>

## ADAPTABILIDAD A NUEVAS SITUACIONES

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

NIVEL	COMPORTAMIENTOS
A	<ul style="list-style-type: none"><li>Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.</li><li>Está atento a las necesidades que surgen ante cambios de contextos de trabajo y situaciones y tiene una alta adaptabilidad a los cambios que requieren.</li><li>Se adapta muy rápidamente a los cambios en los distintos medios de comunicación digital, e incorpora inmediatamente esos cambios a su trabajo.</li><li>Propone variedad de acciones creativas y atinadas.</li><li>Se abre ante alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaban acostumbradas dentro de su rutina de trabajo.</li></ul>
C	<ul style="list-style-type: none"><li>Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>Se interesa poco por revisar críticamente su trabajo, a fines de incorporar los cambios que se requieran.</li><li>Habilidad poco valor a las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.</li></ul>
NO DESARROLLADA	<ul style="list-style-type: none"><li>No modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.</li></ul>

## CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Es la habilidad que deben poseer capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

NIVEL	COMPORTAMIENTOS
A	<ul style="list-style-type: none"><li>Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.</li><li>Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales.</li><li>Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.</li><li>Posee una clara visión del territorio, lo que le permite generar propuestas de solución novedosas y originales.</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo.</li><li>Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brinda soluciones nuevas que son aplicables a su área de trabajo y tienen repercusión en su área de actuación.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual.</li> <li>▪ Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo.</li> <li>▪ Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muestra poco interés en participar activamente como miembro de un equipo, para la ejecución de tareas, procedimientos y proyectos, con el fin de alcanzar un objetivo común.</li> <li>▪ Promueve poco el trabajo en equipo como factor de integración, participación, confianza y creatividad colectiva</li> </ul>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No aplica prácticas innovadoras que agregan valor a su gestión.</li> <li>▪ Generalmente no llegan a proponer opciones que posibilitan la mejora continua.</li> </ul>

### ORIENTACION AL CLIENTE

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes.</li> <li>▪ Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos.</li> <li>▪ Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades.</li> <li>▪ Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea.</li> <li>▪ Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos.</li> <li>▪ Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario.</li> <li>▪ Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muestra poco interés en identificar los requerimientos de los clientes y las formas de cómo satisfacerlos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención a los clientes.</li> <li>▪ Mantiene poco informado a sus compañeros y jefe de los requerimientos de los clientes internos y externos.</li> </ul>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No le interesa conocer las necesidades del cliente, por lo que no las satisface correctamente, generando quejas.</li> <li>▪ No atiende con rapidez los requerimientos de los clientes.</li> <li>▪ No mantiene un trato respetuoso y servicial con los clientes.</li> </ul>

## NEGOCIACIÓN

Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. Tiene una amplia red de contactos que utiliza a la hora de alcanzar los objetivos de su trabajo, ya que les facilita la realización de sus actividades. También les puede permitir hacer conocer la organización en el ámbito empresario y entre los consumidores finales. Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro. Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarle a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.</li> <li>▪ Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.</li> <li>▪ Mantiene una relación estrecha con colegas, clientes, y proveedores, y comparte con ellos actividades formales e informales.</li> <li>▪ Asiste a eventos, conferencias, seminarios o reuniones para mantener o establecer contacto con colegas, gente relacionada con la industria u otras personas que pueden ser importantes para lograr realizar sus actividades, o cumplir los objetivos de mejor manera.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.</li> <li>▪ Establece buenas relaciones interpersonales; es abierto y sociable.</li> <li>▪ Establece relaciones informales con clientes, colegas y proveedores, y se esfuerza por conservarlas.</li> <li>▪ Obtiene contactos beneficiosos para la organización.</li> <li>▪ Construye relaciones con personas que en el futuro pueden contribuir de manera relevante a solucionar problemas o lograr los objetivos organizacionales.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Busca contactos o relaciones que puedan contribuir al logro de los objetivos de la organización.</li> <li>▪ Establece relaciones informales con colegas y clientes fuera de la organización.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantiene poca relación con los clientes internos y externos de la empresa.</li> <li>▪ Mantiene poca o mínimo relación con personas con las que comparte temas de interés, como expertos en el mercado conocedores del negocio.</li> </ul>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se preocupa por buscar relaciones interpersonales con personas que puedan en un futuro ayudar a la organización a concretar sus objetivos.</li> <li>▪ Tienen una actitud cerrada ante nuevas amistades y tiende a aislarse en los diferentes ámbitos que frecuenta.</li> <li>▪ No aprovecha sus amistades ni relaciones para ampliar sus contactos laborales.</li> <li>▪ Es poco simpático y cordial.</li> <li>▪ No toma iniciativas para establecer relaciones interpersonales en el trabajo.</li> </ul>

### ORIENTACIÓN AL LOGRO

Capacidad para medir y realizar seguimiento a sus propios resultados considerando los estándares establecidos y a optimación del tiempo buscando la eficiencia en el lugar de trabajo, con altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre va un paso más adelante en el cambio de los objetivos fijados, preocupando por los objetivos fijados, preocupando por los resultados globales de la empresa.</li> <li>▪ Se preocupa por los resultados de las otras áreas, aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios de la organización, compromete a su equipo en el logro de ellos.</li> <li>▪ Empeña acciones de mejorar, centrándose en la optimización de los recursos y considerando todas las variables.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fija los objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización.</li> <li>▪ Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en su contexto.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A menudo no termina lo que comienza, identifica obstáculos y no proyecta un plan de cómo enfrentarlos de manera efectiva, a veces solicita apoyo si es necesario.</li> <li>▪ Es difícil trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.</li> <li>▪ Diseña y utiliza en ocasiones indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</li> </ul>

<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En ocasiones no llega a actuar de manera eficiente frente a los obstáculos previstos.</li> <li>▪ Expresa frustraciones ante la pérdida de tiempo, pero no realiza mejoras.</li> </ul>
----------------------------	--

<b>INICIATIVA</b>
-------------------

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva.

<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.</li> <li>▪ Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo tareas que van más allá de sus responsabilidades.</li> <li>▪ Busca oportunidad para mejorar, y las aprovecha sin que se lo soliciten.</li> <li>▪ Revisa los procesos y propone mejoras.</li> <li>▪ Propone ideas atinadas para mejorar los sistemas de trabajo y la interrelación dentro de la organización.</li> <li>▪ Inicia y lleva a cabo nuevos proyectos en forma espontánea.</li> <li>▪ Asume riesgos personales para alcanzar los objetivos.</li> <li>▪ Consigue la colaboración voluntaria de otros.</li> <li>▪ Crea procedimientos de control eficiente y sencillo.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabaja en forma independiente.</li> <li>▪ Hace más de lo requerido en cantidad y calidad.</li> <li>▪ Propone mejoras para su área de manera espontánea.</li> <li>▪ Actúa proactivamente.</li> <li>▪ Asume algunos riesgos personales para alcanzar los objetivos.</li> <li>▪ Simplifica sus tareas para mejorar la calidad de los resultados.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resuelve las situaciones que se presentan adecuadamente y en forma independiente, si conoce la solución de antemano. Si no sabe exactamente cómo actuar, consulta con sus superiores.</li> <li>▪ Pone en marcha los cambios establecidos por sus superiores, aunque el por sí solo no propone ninguno.</li> <li>▪ Realiza las tareas como le fueron enseñadas, mostrando escaso interés por proponer cambios u optimizaciones.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.</li> </ul>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulta constantemente con sus superiores y depende de su jefe para resolver la mayoría de los problemas o dificultades.</li> <li>▪ No muestra interés por buscar optimizar su trabajo y encontrar soluciones a pequeños problemas.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hace todo lo que debería para cumplir con las expectativas de su puesto.</li> <li>▪ Es poco práctico y tarda más de lo normal en desempeñar ciertas tareas.</li> <li>▪ Complica innecesariamente los procedimientos, en busca de mayor seguridad y control.</li> </ul>
--	--

## LIDERAZGO

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

NIVEL	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa.</li> <li>▪ Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad.</li> <li>▪ Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros.</li> <li>▪ Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo.</li> <li>▪ Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fija objetivos para situaciones claramente definidas y de corto plazo, ya que no realiza una adecuada anticipación de escenarios futuros.</li> <li>▪ No tiene en cuenta las opiniones o necesidades de su equipo al definir los objetivos.</li> <li>▪ Da instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.</li> </ul>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El grupo no lo percibe como líder.</li> <li>▪ Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planeadas y hacer un seguimiento.</li> <li>▪ No es tomado como referente ni se valora su consejo.</li> <li>▪ Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar sus proyectos.</li> <li>▪ Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores.</li> <li>▪ No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su</li> </ul>

	gente, suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores.
--	--

<b>COMUNICACIÓN</b>	
<p>Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.</p>	
<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunica estratégica y eficazmente. Es claro y convincente. Posee un excelente nivel de vocabulario. Es notablemente hábil al momento de persuadir, y tanto su lenguaje verbal y no verbal impactan positivamente sobre su interlocutor.</li> <li>▪ Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante a fin de mejorar el funcionamiento de la organización.</li> <li>▪ Se informa y esta actualizado de los acontecimientos externos y organizacionales que puedan influir en su trabajo.</li> <li>▪ Se expresa con claridad y precisión.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se explica con claridad, precisión y sencillez.</li> <li>▪ Está abierto a escuchar consejos, ideas y propuestas.</li> <li>▪ Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa.</li> <li>▪ Genera ámbitos para el encuentro y el intercambio de información de la industria.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene un adecuado manejo de la lengua y su idioma, en las comunicaciones escritas.</li> <li>▪ No se desenvuelve correctamente al expresar mensajes de la compañía ante un auditorio, para esto suele prepararse en profundidad y estructurar lo más posible e mensaje.</li> <li>▪ Puede exponer posiciones de la organización correctamente ante una preparación previa profunda, aunque no actúa adecuadamente bajo presión.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transmite las ideas e información de manera adecuada al nivel del interlocutor.</li> <li>▪ Su nivel de vocabulario es adecuado, sobre todo en las comunicaciones más informales.</li> <li>▪ Tiene un conocimiento adecuado de los medios digitales que maneja la organización, aunque carece de un manejo profesional.</li> <li>▪ Acepta ideas y propuestas y trata de implementarlas.</li> </ul>
<b>NO DESARROLLADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública.</li> <li>▪ Tiene dificultades para expresar con claridad y precisión, lo cual se agrava si se encuentra presionado o sin preparación.</li> <li>▪ No establece relaciones cordiales.</li> <li>▪ Es fácil hacerle responder o decir cosas que no desea o no había planeado decir, sometiéndolo a un cuestionario incisivo.</li> </ul>

**ANEXO Nº 6**  
**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS**

**I. DATOS DEL EVALUADO**

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>

**II. DATOS DEL EVALUADOR**

<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Superior</b>	<b>Igual</b>	<b>Inferior</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Cliente</b>	
/ /	Indicar con una "X" el nivel organizacional					

**III. DE ACUERDO A LA ESCALA DE CALIFICACION, POR FAVOR ASIGNE CON UNA "X" EN EL RECUADRO DE CADA COMPETENCIA EL GRADO QUE CONSIDERE MAS ADECUADA.**

<b>COMPETENCIAS A EVALUARSE</b>	<b>GRADO A 100%</b>	<b>GRADO B 75%</b>	<b>GRADO C 50%</b>	<b>GRADO D 25%</b>	<b>NO DESARROLLADA</b>
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>					
Establece prioridades de objetivos y tareas					
Demuestra sus funciones y responsabilidades del cargo que desempeña.					
Evalúa el trabajo que realiza dentro de los plazos establecidos.					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Demuestra habilidad para manejar relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo.					
Ofrece ayuda a los compañeros o colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.					
Asume las metas u objetivos del grupo como propias.					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
Establece buenas relaciones de comunicación con los demás.					
Resume y aclara las informaciones que recibe para asegurarse de su comprensión.					

Recoge distintas informaciones, a partir de diferentes fuentes, sobre un tema determinado.					
<b>NEGOCIACIÓN</b>					
Identifica las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación.					
Argumenta lógica, coherencia, claridad y persuasión.					
Resiste las presiones de la otra parte, defendiendo los intereses propios y/o los de sus representados.					
<b>LIDERAZGO</b>					
Posee capacidad para integrar y dirigir.					
Coordina el trabajo de grupos de compañeros / colaboradores.					
Asume la responsabilidad de temas que requieren un esfuerzo adicional para completar una parte específica del trabajo.					
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>					
Utiliza los recursos en forma adecuada para el beneficio del cliente y la organización.					
Actúa con rapidez para satisfacer las necesidades del cliente.					
Mantiene buenas relaciones de comunicación con los clientes internos y externos.					

**ANEXO Nº 7**  
**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE 360 GRADOS**

<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b>	
<b>PUESTO:</b>	
<b>EVALUADOR NIVEL SUPERIOR:</b>	<b>PUESTO:</b>
<b>EVALUADOR NIVEL IGUAL:</b>	<b>PUESTO:</b>
<b>EVALUADOR NIVEL INFERIOR:</b>	<b>PUESTO:</b>
<b>EVALUADOR NIVEL CLIENTE:</b>	<b>PUESTO:</b>
<b>AUTOEVALUACIÓN:</b>	<b>PUESTO:</b>
/ /	

**ANOTAR CALIFICACIONES ASIGNADAS POR LOS 5 NIVELES QUE EVALUARON**

<b>COMPETENCIAS A EVALUARSE</b>	<b>CALIFICACIONES</b>				
	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	CLIENTE	AUTOEVALUACIÓN
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>					
Establece prioridades de objetivos y tareas					
Demuestra sus funciones y responsabilidades del cargo que desempeña.					
Evalúa el trabajo que realiza dentro de los plazos establecidos.					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Demuestra habilidad para manejar relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo.					
Ofrece ayuda a los compañeros o colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.					
Asume las metas u objetivos del grupo como propias.					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
Establece buenas relaciones de comunicación con los demás.					
Resume y aclara las informaciones que recibe para asegurarse de su comprensión.					
Recoge distintas informaciones, a partir de diferentes fuentes, sobre un tema determinado.					

<b>NEGOCIACIÓN</b>					
Identifica las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación.					
Argumenta lógica, coherencia, claridad y persuasión.					
Resiste las presiones de la otra parte, defendiendo los intereses propios y/o los de sus representados.					
<b>LIDERAZGO</b>					
Posee capacidad para integrar y dirigir.					
Coordina el trabajo de grupos de compañeros / colaboradores.					
Asume la responsabilidad de temas que requieren un esfuerzo adicional para completar una parte específica del trabajo.					
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>					
Utiliza los recursos en forma adecuada para el beneficio del cliente y la organización.					
Actúa con rapidez para satisfacer las necesidades del cliente.					
Mantiene buenas relaciones de comunicación con los clientes internos y externos.					

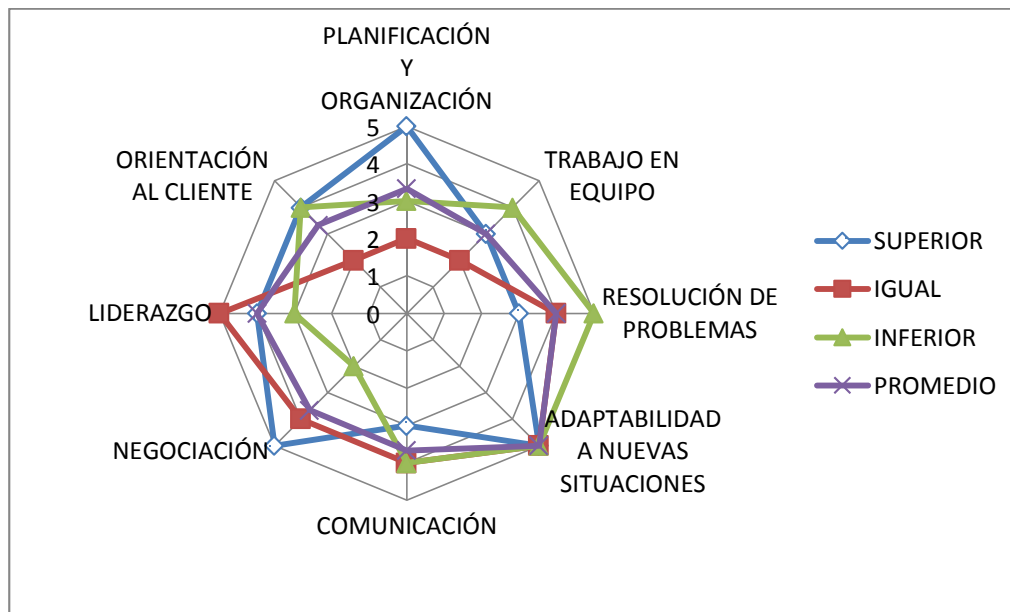
## ANEXO Nº 8

### RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS

<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b>
<b>PUESTO:</b>

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	CLIENTE	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO	IDEAL
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN							A
TRABAJO EN EQUIPO							B
COMUNICACIÓN							A
NEGOCIACIÓN							A
LIDERAZGO							B
ORIENTACIÓN AL CLIENTE							A
<b>TOTALES</b>							

### RESULTADOS 360 GRADOS RADAR



## ANEXO N° 9

EMPRESA: LA SALVADORA HERMANOS SRL  
NIT: 1007031028  
GESTION: 2014

### ESTADO DE RESULTADOS

Expresado en Bs.

Del: 01/01/2014 Al: 31/12/2015

#### INGRESOS:

VENTAS 9.400.172,81

ALQUILERES 4.079.261,50

**TOTAL INGRESO 13.479.434,31**

#### EGRESOS:

##### GASTOS DE ADMINIT. Y OPERATIVO:

SUBTOTAL GASTOS DE ADMINIT. Y OPERATIVO: 8.187.908,98

##### GASTOS DE ADMINISTACION:

SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTACION: 1.883.719,67

**TOTAL EGRESO 10.071.628,65**

**RESULTADO DEL EJERCICIO 3.407.805,66**



## ANEXO Nº 10

### FORMULARIO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<input type="text"/>		
<b>TEMA DE CAPACITACIÓN:</b>	<input type="text"/>		
<b>CAPACITADOR:</b>	<input type="text"/>		
<b>COSTO DE LA CAPCITACIÓN:</b>	<input type="text"/>		
<b>OBJETIVO:</b>	<input type="text"/>		
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN:</b>	<input type="text"/>	<b>LUGAR Y FECHA:</b>	<input type="text"/>

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	PARTES INVOLUCRADAS		METODOLOGÍA/TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	DURACIÓN	ASPECTOS QUE SE EVALUARAN	OBSERVACIONES
		CAPACITADOR	CAPACITADO				

FECHA:

FIRMA  
JEFE DE PERSONAL

## ANEXO Nº 11

### PRESUPUESTO PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

LA SALVADORA HNOS. SRL  
AV. CAMACHO No 1485 Edif. LA URBANA  
NIT: 1007031028  
LA PAZ – BOLIVIA

<b>Materiales</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Importe</b>	<b>Importe Total</b>
Certificados de Participación	28,00	8,00	224,00	<b>224,00</b>
Hojas Papel bond	2,00	30,00	60,00	<b>60,00</b>
Sobres Manila	28,00	2,00	56,00	<b>56,00</b>
Bolígrafos	28,00	2,00	56,00	<b>56,00</b>
Refrigerio	28,00	10,00	280,00	<b>280,00</b>
Folder	28,00	3,00	84,00	<b>84,00</b>
Capacitador	1,00	1.200,00	1.200,00	<b>1.200,00</b>
				<b>-</b>
<b>COSTO POR MODULO</b>				<b>1.960,00</b>
<b>CANTIDAD DE MODLOS</b>				<b>5,00</b>
<b>TOTAL DE LA CAPACITACIÓN</b>				<b>9.060,00</b>