



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

**Diseño de un modelo de formación por competencias
para el departamento Administrativo en el Centro
Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.**

Postulante:

Octavia Andrea Rodríguez Subervi

2002-2276

Facilitadora:

Ada Bazil

**Distrito Nacional, República Dominicana
Noviembre, 2017**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INTRODUCCION.....	1

CAPÍTULO 1. COMPETENCIAS Y SU APLICACION. 3

OBJETIVO: Entender el concepto y aplicación de las competencias laborales.

1.1 Concepto de competencias	3
1.2 Desarrollo de Competencias.	5
1.2.1 Tres pilares para el desarrollo de competencias	7
1.3 Clasificación de las Competencias Laborales	9
1.4 Modelo de Gestión por Competencias.....	10
1.5 Componentes de las Competencias	12
1.6 Diccionario de Competencias	14
1.7 Nivelación de Competencias	14
1.8 Ventajas de la gestión por Competencias.	16

CAPITULO 2. IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA 18

OBJETIVO: Conocer cómo impacta el ambiente y/o clima laboral en el desempeño de los colaboradores y el logro de los objetivos de la empresa.

2.1 Que es el clima organizacional.	18
2.1.1 Importancia del Clima Organizacional.	20
2.1.2 Factores que conforman el clima organizacional.....	21
2.1.3 Características del clima organizacional.....	22
2.2 Como se mide el clima Organizacional.....	24
2.3 Clima y cultura organizacional.....	25
2.3.1 Características de la Cultura Organizacional.....	26
2.3.2 Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	27
2.4 Elementos que influyen en el clima laboral.....	28

CAPÍTULO 3. EVALUACION DE COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL. 35

OBJETIVO: Entender el impacto que ejerce la evaluación periódica y correcta del desempeño laboral.

3.1. Evaluación de desempeño.....	35
-----------------------------------	----

3.1.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	37
3.1.2. Pasos de la Evaluación de Desempeño.....	38
3.1.3. Establecimiento de Metas	38
3.1.4. Etapas de aplicación de las metas.....	39
3.2. Principios o normas de la evaluación de desempeño	40
3.3. Variables que afectan el desempeño laboral.....	41
3.4. Etapas de la evaluación de desempeño.....	44
3.5. Por qué se evalúa el Desempeño.....	47
3.6. Indicadores del desempeño.....	47
3.7. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	49

CAPITULO 4.

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO PARA ELEVAR EL NIVEL DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE SAMBIL SANTO DOMINGO..... 53

OBJETIVO: Proponer un modelo apropiado de formación por competencias, resaltando los beneficios y avances a lograr con la propuesta.

4.1 Centro Comercial Sambil Santo Domingo.....	53
4.1.1 Misión, Visión y Valores	54
4.1.2 Estructura Organizacional	55
4.1.3 Organigrama General.....	56
4.2 Departamento administrativo Centro Comercial Sambil Santo Domingo	56
4.2.1 Organigrama Departamento administrativo Centro Comercial Sambil Santo Domingo	57
4.3 Situación Actual	58
4.4 Análisis del clima laboral del departamento Administrativo de Sambil Santo Domingo en el año 2017	59
4.5 Identificación de las competencias necesarias para realizar un desempeño eficaz en cada puesto de trabajo del departamento administrativo de Sambil Santo Domingo.....	60
4.6 Diseño de un modelo de formación que se enfoque en alimentar las competencias blandas del equipo administrativo.....	61
4.7 Evaluación de Transferencia o Efectividad del modelo de formación Propuesto.....	62

CONCLUSIÓN 64

RECOMENDACIÓN 66

BIBLIOGRAFIA..... 67

ANEXOS

RESUMEN

Todas las organizaciones se encuentran constantemente en la búsqueda de lograr mejoras en sus resultados y sobretodo en sus expectativas de futuro, es por esto que continuamente tratan de optimizar sus procesos e implementar buenas prácticas que acerquen la empresa al logro de estas transformaciones. Una correcta evaluación del clima y desempeño laboral pone en evidencia las necesidades de formación que se presentan dentro de la empresa. Las nuevas corrientes de gestión del talento humano incentivan el desarrollo de las competencias de los colaboradores para elevar el nivel de su recurso humano y por consiguiente de la empresa misma. Crear un modelo que vele por el permanente desarrollo de las habilidades, más allá de las necesidades técnicas le da a la empresa una ventaja competitiva para capturar y retener su mejor talento, optimizar el rendimiento y productividad de este y encaminar las metas personales a homologarse con las metas tanto del cargo como de la empresa. Desarrollar las habilidades blandas de los colaboradores engrandece la calidad de resultados que tendrán estos dentro de la empresa, en estos tiempos donde la tecnología ha tomado parte afectando los valores personales e institucionales de los individuos. Una empresa que se preocupa por el crecimiento de su gente está destinada al éxito.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo, suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y el desempeño de los colaboradores, dando como resultado una baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los colaboradores logren superarse dentro de la empresa.

A través de la formación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Como podemos ver, el formar a su recurso humano es un tema de vital importancia para las empresas que quieren lograr permanencia en el tiempo y además contribuir con el desarrollo personal y profesional de los individuos que la conforman, tomando en cuenta que esta acción también ofrece grandes beneficios a la empresa misma.

Por otro lado, la capacitación o formación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización, tomando en cuenta que cada individuo dentro de la organización posee cualidades y competencias diferentes y en diferentes niveles, dichas competencias deben ser evaluadas y cultivadas.

En la actualidad la formación de estas competencias nos brinda una de las respuestas a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

un personal calificado y productivo. El desarrollo de estas actividades de formación se realiza con el fin de mejorar el rendimiento al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos. Incluso cuando los colaboradores presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. Por lo tanto, la capacitación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que va desde lo individual hasta lo social.

CAPÍTULO 1.

COMPETENCIAS LABORALES Y SU APLICACION.

OBJETIVO: Entender el concepto y aplicación de las competencias laborales.

1.1 Concepto de competencias

Las empresas tradicionalmente han confiado en la distribución de funciones en diferentes niveles jerárquicos y a su vez en puestos de trabajo, como el mecanismo para llevar a cabo sus propósitos, luego de esto entran en juego las personas, que según las competencias que demuestren pueden llevar a cabo dichos propósitos.

Las competencias constituyen el principal activo de las personas dentro de una empresa, es por esto que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar cualquier tipo de estrategias, para que esta tenga éxito.

Actualmente resulta prioritario que las compañías consideren el conocimiento como su activo más valioso, como la base de su capacidad competitiva. Las empresas pueden identificar su ventaja estratégica si recogen el conocimiento disperso en su estructura, en sus empleados, en sus procesos, en sus interacciones con los clientes. Y sobre todo, si más que recogerlo, lo sintetizan y ponen a disposición de sus colaboradores. (Fernandez Lopez, 2006)

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación

interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. (Desconocido, hadoc, 2017)

Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. (Desconocido, Gestipolis, 2017)

Para Philip Perrenoud, competencia es la aptitud para enfrentar eficientemente una serie de situaciones similares, movilizandole a conciencia y de manera rápida, oportuna y creativa (Perrenoud, 2008), mientras que para Spencer y 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 período de tiempo”. (Gestipolis, 2001)

Martha Alles, las define como las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados diferentes. (Alles, 2005)

Competencia es también, el “conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa”. (Bolívar, 2009)

1.2 Desarrollo de competencias.

Todos sabemos ya de la importancia de la formación y de la necesidad de mantenernos actualizados, aceptando que ello implica estar inmersos en un proceso de continuo reciclaje, puesto que los conocimientos que hoy nos resultan útiles mañana pueden quedar obsoletos. (Bolívar, 2009)

La mayor dificultad que presenta el desarrollo de competencias, se debe a que las personas deben dejar de lado o modificar conocimiento ya aprendido y repetido frecuente durante su vida, para dar paso a mejoras en esos hábitos o costumbres y en el peor de los casos, estos deben ser totalmente sustituidos con un nuevo comportamiento.

Un profesional de cualquier disciplina, debe aprender permanentemente y en ocasiones desaprender para aprender lo nuevo, para ello como bien dice Drucker, será necesario, aprender a aprender. (Alles, 2005)

Para entender a fondo a que se refiere el desarrollo de competencias, entendamos primero el concepto de desarrollo: La palabra desarrollo es visto como sinónimo de evolución y se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. Al hablar de desarrollo humano, se define como un progreso o mejoría en la calidad de vida de las personas, integrando sus aspectos sociales, económicos y políticos que al unirse suponen una evolución social. En primer lugar, dispone que las personas vean cubiertas sus necesidades básicas, luego las complementarias y todo esto dentro de un ambiente de respeto hacia los derechos humanos. (Desconocido, Conceptodefinicion.de, 2016)

Una vez visto esto, podemos decir que la clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se

resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar la fuente de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones. (Alles, 2005)

Un elemento sumamente importante para el desarrollo de competencias, resaltado en el comentario anterior, es la experiencia, que según mi criterio no es más que los conocimientos y las habilidades que vamos acumulando a lo largo de todas las vivencias que vamos superando, sean estas positivas o no.

La formación, capacitación, desarrollo y evaluación de los trabajadores resultan mucho más objetivos y útiles mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas que requieren ser desarrolladas por la empresa, (Urdaneta Ballen, 2005). Es decir, que podemos desarrollar de manera más efectiva las competencias que así lo requieran, si previamente hemos identificado dichas competencias en cada miembro de la organización.

El conocimiento es otro elemento clave en el desarrollo de competencias y constituye uno de los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para el logro de los objetivos organizacionales, pero también para el logro de las metas individuales. (Fernandez Lopez, 2006)

Una competencia se concibe como la combinación de educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas, la cual de una u otra forma debe poder ser demostrada. No se requiere que una persona disponga de las cuatro cualidades, sino sólo de aquéllas que sean necesarias para una tarea específica. Cuando se asigna una persona a un trabajo en particular, deben considerarse las capacidades que necesitará para la ejecución de dicho trabajo, y probablemente se defina el desarrollo o formación como una opción para conseguir las habilidades de las que la persona carece y que son necesarias para conseguir el objetivo propuesto. (Quezada Madriz, 2005)

Para trabajar el desarrollo de competencias, la metodología deberá ser siempre participativa y, en muchos casos, experiencial, de forma que impacte tanto desde el plano cognitivo, como emocional y conductual. La persona debe poder tomar parte activa en el proceso de aprendizaje, de forma que pueda hacer sus propios descubrimientos y lucubraciones de valor y pueda experimentar y tomar conciencia de sus competencias y definir sus áreas a desarrollar. (Bolívar, 2009)

1.2.1 Tres pilares para el desarrollo de competencias.

Toda empresa que aspire a triunfar depende del aprendizaje, sin embargo, la mayoría de las personas, no saben cómo aprender. (Argyris, 2000)

Según Martha Alles, estas tres vías soportan y fomentan el desarrollo de competencias: El autodesarrollo Dirigido, el Coaching y el Codesarrollo. Veamos los tres.

Autodesarrollo Dirigido: se ha denominado técnicas para el autodesarrollo una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito de trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Se trata de actividades que, si bien la organización las sugiere como convenientes para el desarrollo de alguna competencia, el colaborador las lleva a cabo solo por su propia iniciativa. (Alles, 2005).

Si una organización desea modificar las competencias organizacionales y la de sus empleados, o si una persona desea actuar por su propia decisión en el mejoramiento de sus competencias, el camino a recorrer tiene relación con acciones diversas para la modificación de comportamientos; con los cambios de comportamiento, se modifican las competencias de una persona. (Alles, 2005)

El autodesarrollo se refiere a la responsabilidad que presenta una persona para pensar y decidir por sí misma sobre la adquisición de nuevas habilidades y el rediseño de su comportamiento para mejorar sus costumbres, hábitos y formas de proceder y con esto sus competencias personales.

Para que se verifique la necesidad de desarrollar una competencia se requiere que ciertas situaciones sucedan, como puede ser una evaluación de desempeño, una evaluación de competencias mediante un assessment center, luego de haber tomado un taller o curso o luego de una lectura específica que haya despertado el interés en el colaborador. (Alles, 2005)

La motivación juega un papel fundamental para que pueda existir autodesarrollo de competencias, sea este dirigido o no por la organización, el colaborador debe estar comprometido y decidido a realizar las modificaciones necesarias en su conducta y proceder, además de adicionar a su rutina los entrenamientos necesarios para que dichas competencias puedan desarrollarse.

Coaching: Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad. (Alles, 2005)

Se puede definir también como, un conjunto coordinado de acciones orientadas a mejorar el desenvolvimiento de una persona, de manera que llegue a alcanzar su pleno potencial o que redefina la perspectiva acerca de su potencial. Es un tipo proceso interactivo de transformación personal en el que un coach o entrenador y un coachee o cliente trabajan por mejorar los resultados del segundo y conseguir diferentes logros y metas en el apartado personal y profesional.

La aplicación del coaching debe plantearse según las diferencias en la jerarquía y nivel de la persona a orientar. No necesita el mismo acompañamiento un joven profesional que un gerente. Esta herramienta ayuda al desarrollo de competencias y el logro de metas.

Codesarrollo: O capacitación en materia de competencias, fuera del trabajo. Son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias.

1.3 Clasificación de las Competencias Laborales

Si bien es cierto que existen numeras descripciones y autores que hablan acerca de las competencias laborales, en este contexto estaremos basándonos en un compendio de diferentes autores y estaremos definiendo la clasificación de competencias que entendemos más adecuada para nuestro modelo.

Competencias Genéricas: Las competencias genéricas o actitudinales/sociales son, como su nombre lo indica, de carácter genérico porque están presentes en las más diversas profesiones, oficios o roles. También son denominadas actitudinales/sociales porque se refieren a aquellas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), disposiciones o características internas al individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales. Ejemplos de éstas, son para muchas profesiones: disposición a cooperar, capacidad de negociación o comunicación interpersonal. Éstas, generalmente, se redactan en términos de disposiciones personales o habilidades sociales. (Benitez R, 2007)

Competencias Específicas: Las competencias específicas son aquellas por las cuales se busca y se emplea a la mayoría de las personas. Se refieren a lo que determina la esencia de un cargo o rol. Para la mayoría de los oficios o roles, estas competencias son de carácter funcional. Para algunos oficios o roles, como en caso de la recepcionista, son de carácter actitudinal/social, como la comunicación interpersonal, la empatía o la atención al cliente. (Benitez R, 2007)

Competencias Técnicas: Las competencias funcionales o técnicas son las más importantes en este enfoque, y definen el contenido fundamental de un diseño

curricular o pensum de formación. Ejemplos de éstas, son en el caso del pensum de la carrera Gestión de Recursos Humanos: selección de personal, administración de la compensación, entre otras. Estas competencias, generalmente, se expresan o redactan en términos de procesos. (Benitez R, 2007)

1.4 Modelos de gestión por competencias.

Podemos definir tres clases de modelos de gestión por competencias: funcionalista, conductista y constructivista.

Modelo conductista: Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. (Castellanos Castillo, 2010)

Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. (Castellanos Castillo, 2010)

Modelo funcionalista: Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicio. (Castellanos Castillo, 2010)

Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos. (Castellanos Castillo, 2010)

Modelo constructivista: Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Las competencias emergen en el proceso de solución de problemas. (Castellanos Castillo, 2010)

En el proceso de diseño, implementación e implantación de un sistema de gestión por competencias resulta necesario considerar como elementos básicos las dimensiones para que dicho modelo sea operativo. (Castellanos Castillo, 2010)

En cuanto a las dimensiones, podemos definir las siguientes:

- **Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias necesarias para desempeñar una actividad con excelencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. (Castellanos Castillo, 2010)
- **Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores e instituciones de educación. Con frecuencia, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización vinculado con una institución futura; así, la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones de educación, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte

en un estándar a un nivel específico (empresa, sector, país). (Castellanos Castillo, 2010)

- **Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera una orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades. (Castellanos Castillo, 2010)
- **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal sobre la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. (Castellanos Castillo, 2010)

1.5 Componentes de la competencia.

La pirámide de Miller muestra las competencias del profesional por etapas. Distingue cuatro fases, situando en la base de la pirámide los conocimientos necesarios para poder desarrollar sus tareas profesionales con eficacia. En el siguiente nivel se encuentra la capacidad para saber cómo utilizar los conocimientos, analizar e interpretar los datos obtenidos. Esta capacidad se define como competencia. Sin embargo, no sólo es preciso conocer o saber utilizarla sino también demostrar cómo se utiliza, es decir, es necesario conocer la actuación de un profesional frente a una situación específica; lo que se corresponde con el tercer nivel. Finalmente, es además, preciso conocer lo que un profesional hace en su práctica laboral.



Saber (conocimientos): La acumulación de conocimientos, al igual que la adquisición de competencias, son procesos continuos e indefinidos en el tiempo. Durante esta primera etapa se pone especial énfasis en el aprendizaje de una serie de disciplinas y procesos, pero la adquisición del “saber” no acaba aquí. Continuará en cada una de las etapas de especialización y se prolongará a lo largo de la vida laboral en todas sus facetas.

Saber Cómo (Habilidades, destrezas): en este punto el profesional debe tener conocimientos prácticos demostrables, el aprendizaje y las habilidades deben llevarse a la acción.

Demostrar (Comportamiento): Toda empresa, organización o asociación tiene una cultura organizacional, es decir, unas normas, un código de conducta. En todo proceso de selección se realizan diferentes pruebas de actitud y de comportamiento con el objetivo de determinar si el candidato es flexible, tolerante y comunicativo con sus compañeros, superiores, clientes o proveedores. Si queremos desarrollar una actividad económica con eficacia, eficiencia y calidad, es preciso que todos y cada uno de los trabajadores de la estructura jerárquica se comporten de acuerdo a unas normas generales, como por ejemplo de respeto a los horarios y a los turnos de trabajo, de compromiso a no fumar, etc.

Si traducimos la Pirámide de Miller, con esto nos referimos a su saber estar, es decir, a cómo se comporta en su puesto de trabajo de forma asertiva, tanto con el cliente como con el resto de colaboradores de la organización, dando lugar así a un ambiente laboral de armonía y satisfacción para todos.

Hacer (Practica, Desempeño): En esta etapa o nivel, el profesional, de forma autónoma e individual, desempeña su trabajo con éxito, utiliza los recursos adecuados, los procesos oportunos, los cuales precisan de supervisión por parte de compañeros o tutores. Desempeña su trabajo con éxito y sin dificultad, tomando las decisiones más adecuadas en cada momento y para cada situación.

1.6 Diccionario de competencias

El modelo completo de Gestión Humana está estrechamente vinculado a las políticas de la empresa, y debe estar al servicio de la misma para incorporar a personas que contribuyan a lograr las metas y estrategias propuestas por la organización, desde un desempeño eficaz en una tarea y desde un punto determinado de la estructura. En cada posición los aportes en base al desempeño son importantes y determinantes. Debe existir por tanto, un modelo de competencias organizacional que enmarque las distintas políticas de actuación en cada área de la empresa. Todo ello supone, que se debe contar con un documento que recoja y dé sentido a estas políticas o líneas de actuación, a este documento es lo que llamamos diccionario de competencias.

1.7 Nivelación de Competencias.

Según Javier Fernández López en su libro: La Gestión Por Competencias, los conocimientos poseen 7 niveles de graduación (de 0 a 6), esto implica que dentro de un conocimiento, existen diferentes niveles de exigencia. Todos sabemos que adquirir nociones elementales de un saber es fácil, pero dominar una materia resulta extremadamente complejo. (Fernandez Lopez, 2006)

Los conocimientos no poseen valor en sí mismos, su contribución estriba en la capacidad de hacer lo que su posesión otorga. Ahora bien, hay que tener presente que las capacidades de cada nivel se derivan de los conocimientos recogidos en ese mismo nivel de forma biunívoca. (Fernandez Lopez, 2006).

Las competencias se gradúan en siete niveles en función del grado de exigencia requerido.

Nivel 0: No aplica este conocimiento a un puesto concreto. Este será el nivel que tenga las ocupaciones que no requieran el conocimiento o la capacidad descrita en la definición de la competencia. (Fernandez Lopez, 2006)

Nivel 1: Supone que el colaborador está familiarizado con los términos de la competencia, sus procesos y procedimientos. (Fernandez Lopez, 2006)

Nivel 2: Supone que el colaborador imita y comprende los términos de la competencia; es decir, logra reproducir con acierto las tareas que alguien más realiza (un compañero más experimentado o su superior), y comprende lo que él está haciendo porque sabe lo que los demás han hecho. (Fernandez Lopez, 2006)

Nivel 3: Supone que el colaborador aplica, adapta y elige los conocimientos que otros, desde su organización le indican y señalan. Es responsable de su utilización práctica, adaptando los conocimientos a los diferentes entornos y eligiendo aquel saber más idóneo en cada momento. (Fernandez Lopez, 2006)

Nivel 4: Supone que el colaborador define y analiza los conocimientos precisos para desarrollar las funciones propias del puesto de trabajo, determinando como aplicarlos y analizando su impacto. (Fernandez Lopez, 2006)

Nivel 5: Supone que el colaborador sintetiza e innova los conocimientos asociados a la organización. (Fernandez Lopez, 2006)

Nivel 6: Este es el nivel superior, quien lo detenta relaciona y juzga entre todos los conocimientos asociados formulando procesos universales de actuación. (Fernandez Lopez, 2006)

1.8 Ventajas de la Gestión por Competencias.

La Gestión por Competencia constituye en un elemento importante para el buen funcionamiento y supervivencia de la empresa, ya que esta aporta innumerables ventajas que condicionan el correcto desempeño de los recursos humanos a partir de la administración de sus competencias por parte de los directivos capacitados. (Castellanos Castillo, 2010)

Dentro de la larga lista de ventajas podemos destacar:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad. (Castellanos Castillo, 2010)
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo. (Castellanos Castillo, 2010)
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados. (Castellanos Castillo, 2010)
- La Gerencia por Competencia se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa. (Castellanos Castillo, 2010)
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados. (Castellanos Castillo, 2010)
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas. (Castellanos Castillo, 2010)

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos. (Castellanos Castillo, 2010)
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos. (Castellanos Castillo, 2010)
- La evaluación del desempeño. (Castellanos Castillo, 2010)
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado. (Castellanos Castillo, 2010)
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional. (Castellanos Castillo, 2010)

CAPITULO 2.

IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

OBJETIVO: Conocer cómo impacta el ambiente y/o clima laboral en el desempeño de los colaboradores y el logro de los objetivos de la empresa.

2.1 Que es el clima organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Peralta, 2002).

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales y a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, estos se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por lo tanto, casi siempre la gerencia manipula el clima con mayor facilidad que la cultura, con el fin de afectar de manera directa el comportamiento de los colaboradores. (Dominguez Aguirre & Ramirez Campo, 2013).

Tagiuri y Litwin, citados por Denison (1991), expresan que: “el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”. (Dominguez Aguirre & Ramirez Campo, 2013)

Otros autores (Martin y cols, 1999) lo definen como un concepto metafórico derivado de la metodología, que adquiere relevancia en el ámbito social cuando las empresas comienzan a otorgar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo satisfactorio para conseguir una mayor producción en términos cuantitativos y cualitativos. (Dominguez Aguirre & Ramirez Campo, 2013).

El clima organizacional es una propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización (Chiavenato y cols, 2001), esta definición aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que incluye distintas fuentes de información de los integrantes de una institución. (Dominguez Aguirre & Ramirez Campo, 2013)

Según Orlando Urdaneta, el clima organizacional es la actitud y percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión del talento humano, las cuales conforman el ambiente laboral de una organización determinada e inciden internamente en su ánimo, moral, motivación y gusto por el trabajo asignado, en el desarrollo del sentido de identidad y compromiso y se proyectan organizacionalmente en la productividad, eficiencia, calidad, en la moral y la ética empresarial y, por su puesto, en la satisfacción de los clientes. (Urdaneta Ballen, 2005)

2.1.1 Importancia del Clima Organizacional.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. (Peralta, 2002)

Este es un tema muy importante para las organizaciones durante los últimos años, debido a que esta refleja las percepciones que los empleados tienen de la estructura de la empresa como las reglas y los procedimientos que se llevan a cabo, las recompensas que maneja la empresa, entre otros factores que repercuten sobre el desempeño y las motivaciones de los miembros de la organización. Por lo cual, las empresas actualmente buscan por medio de la evaluación de clima mejorar continuamente el ambiente de la organización teniendo como resultado la productividad, la satisfacción, efectividad y adaptabilidad de los empleados a la organización. (Uribe Rodríguez, 2012)

El clima organizacional también resulta importante, debido a que permite recoger información acerca del estado de las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la organización, con la cual, se pueden identificar factores que inciden en la calidad del clima, tales como fuentes de conflicto, estrés e insatisfacción. Por tal motivo, los cuestionarios que miden el clima deben ser confiables y válidos para el entorno organizacional. (Uribe Rodríguez, 2012)

2.1.2 Factores que conforman el clima organizacional

El clima organizacional se considera un puente entre las características propias de una empresa y el comportamiento individual de sus miembros. (Urdaneta Ballen, 2005).

Muchos factores como la estructura organizacional, la especialización en el trabajo, la formalización, el liderazgo, el tipo y forma de comunicación, las políticas de gestión del talento humano, la capacitación, el involucramiento en el trabajo y la satisfacción laboral influyen y conforman el clima organizacional y por tanto este se conforma como una variable dependiente. (Urdaneta Ballen, 2005).

La **estructura organizacional**, es la forma en que las tareas de un puesto de trabajo determinado se dividen, agrupan y coordinan formalmente. (Robbins & Judge, 2013).

La **especialización en el trabajo**, es el grado en que las tareas de una organización se subdividen en puestos separados. (Robbins & Judge, 2013).

La **formalización**, se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Las organizaciones con una elevada formalización cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, reglas claras, y procedimientos definidos con detalle acerca de los procesos laborales. (Robbins & Judge, 2013)

El **liderazgo** se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. (Robbins & Judge, 2013). Pero también puede no ser formal, como aquellos líderes naturales que dirigen e influyen en el grupo sin tener jerarquía administrativa.

El **tipo y forma de comunicación** que se maneje dentro de una organización tendrá un impacto en el clima en la medida en que se adapte correctamente a los diferentes niveles jerárquicos dentro de la misma, es sumamente importante que la comunicación pueda ser perfectamente comprendida por cada colaborador dentro de la estructura organizacional.

Las **políticas de gestión del talento humano** también afectan de manera positiva el clima en la medida en la que son aplicadas y llevadas a cabo con justicia, sencillez y respeto. El bienestar del capital humano debe ser siempre la prioridad.

El **involucramiento en el trabajo** es el grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia. (Robbins & Judge, 2013)

La **satisfacción laboral** por su parte es ese sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este. Un colaborador con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo y afecta positivamente el clima laboral, mientras que un colaborador insatisfecho tiene sentimientos negativos y afecta por lo tanto de manera negativa el clima laboral. (Robbins & Judge, 2013)

2.1.3 Características del clima organizacional

El clima organizacional es una propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización (Chiavenato y Colbs, 2001), esta definición aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo incluye distintas fuentes de información de los integrantes de una institución. (Dominguez Aguirre & Ramirez Campo, 2013)

El clima organizacional involucra los símbolos, las creencias y los paradigmas, así como la forma de conducirse de los miembros del grupo u organización y el sistema de significados compartidos, normas y valores. (Urdaneta Ballen, 2005).

Existen diez características primarias que concentran la esencia del clima organizacional estas son: (Urdaneta Ballen, 2005)

- a) Identidad de los miembros: grado en que los colaboradores se identifican con la organización como un todo y no solo con su propio trabajo o campo de conocimientos profesionales. (Urdaneta Ballen, 2005)
- b) Énfasis en el trabajo de grupo: grado en que las actividades organizacionales se organizan en torno a grupos y no a personas. (Urdaneta Ballen, 2005)
- c) Enfoque hacia la persona: grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que tendrán los resultados en los miembros de la organización. (Urdaneta Ballen, 2005)
- d) Integración entre unidades: grado en que la organización fomenta a sus unidades internas para que funcionen de forma coordinada o interdependientes. (Urdaneta Ballen, 2005)
- e) Control: grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los miembros de la organización. (Urdaneta Ballen, 2005)
- f) Tolerancia al riesgo: grado en que la organización fomenta que sus miembros sean agresivos, innovadores y arriesgados. (Urdaneta Ballen, 2005). (Urdaneta Ballen, 2005)
- g) Criterios para recompensar: grado en que se distribuyen las recompensas, de acuerdo con el desempeño de los miembros de la organización y no en función de factores ajenos al rendimiento. (Urdaneta Ballen, 2005)

- h) Tolerancia al conflicto: grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas. (Urdaneta Ballen, 2005)
- i) El perfil hacia los fines y los medios: grado en que la organización se orienta hacia los resultados o hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos. (Urdaneta Ballen, 2005)
- j) El enfoque hacia un sistema abierto: grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo. (Urdaneta Ballen, 2005)

El mismo autor señala algunas políticas o mecanismos administrativos que permiten afianzar y transmitir el clima organizacional.

- a. El proceso de selección de personal, que sirve de marco de presentación de los diferentes valores y de la cultura de la organización. (Urdaneta Ballen, 2005)
- b. La alta dirección, cuyos aspectos como palabras y conductas establecen las normas que rigen las actividades de la organización. (Urdaneta Ballen, 2005)
- c. La socialización o proceso de adaptación a la cultura de la organización, cuya etapa más crítica es el inicio o ingreso en la organización. (Urdaneta Ballen, 2005)

2.2 Como se mide el clima Organizacional

Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas. (Jiménez Silva, 2007)

La medición del clima organizacional debe realizarse con algún instrumento válido y confiable, construido y estandarizado en el medio organizacional. (Urdaneta Ballen, 2005).

Para que la inversión en el levantamiento del clima organizacional sea válida y rentable, es necesario enmarcar su estudio dentro de un programa de mejoramiento continuo y dentro de los ejes temáticos de los valores institucionales elaborados para la entidad y utilizarlo como un instrumento indicador de la evolución de un proceso: desarrollo del talento humano, mejoramiento continuo, re direccionamiento estratégico, fortalecimiento institucional, etcétera. (Urdaneta Ballen, 2005).

Para medir y evaluar el clima organizacional la empresa se vale de varias técnicas entre las que se encuentran: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización. Estos métodos se aplican de acuerdo a las características de la organización y de los objetivos que se persigan. (VALDES HERRERA, 2010).

Cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique, un elemento debe permanecer constante para el éxito del estudio: la confidencialidad. Si no se le garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales, y que estas no pueden ser asociadas con su identidad, en otras palabras, que sus supervisores no puedan conocer sus respuestas específicas, sino los resultados globales; difícilmente podremos confiar en que exprese su verdadera opinión, por temor a algún tipo de consecuencia. (Jiménez Silva, 2007).

2.3 Clima y cultura organizacional.

La Cultura Organizacional es el conjunto de creencias, principios y valores, mitos y símbolos compartidos que interiorizan los miembros de una organización y responde, de una parte, a las políticas provenientes de las jerarquías, el estilo de

dirección y al liderazgo, a las interacciones de sus miembros, sus estructuras, la normatividad vigente, los planes, estrategias, procesos y sistemas que se manejan dentro de la organización y de otra, a las influencias cambiantes del entorno, a partir de las cuales se desarrollan un conjunto de competencias personales observables y medibles que garantizan la competitividad, entendida esta como la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización. (Urdaneta Ballen, 2005).

La cultura organizacional, también puede ser considerada un sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos que son aceptadas pública y colectivamente en el seno de una empresa, transmitidas a través de las diferentes generaciones que van surgiendo dentro de la misma. (Belalcázar, 2012).

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario describir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal. (Vega Zambrano, 2011).

2.3.1 Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros de la organización, el cual distingue dicha organización de las demás. Existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización. (Robbins & Judge, 2013)

Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los colaboradores a que sean innovadores y corran riesgos. (Robbins & Judge, 2013)

Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles. (Robbins & Judge, 2013)

Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos. (Robbins & Judge, 2013)

Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización. (Robbins & Judge, 2013)

Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos. (Robbins & Judge, 2013)

Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de comprender. (Robbins & Judge, 2013)

Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento. (Robbins & Judge, 2013)

2.3.2 Dimensiones de la Cultura Organizacional

En el libro: Así somos y qué? El profesor Carlos Méndez argumenta que en el estudio de la cultura organizacional se debe diferenciar 5 dimensiones para hacer una completa descripción dentro de la empresa.

- Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo, la

participación en proceso de decisiones, así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas. (Vega Zambrano, 2011)

- Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: Se refiere a la forma en que los directivos determinan objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación empleadas que mantiene informado a los miembros de la organización. (Vega Zambrano, 2011)
- Orientación hacia la recompensa: Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y metas. (Vega Zambrano, 2011)
- Consideración, entusiasmo y apoyo: Los directivos dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor, además propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto. (Vega Zambrano, 2011)
- Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: Hace énfasis en la importancia de conformación de grupos de trabajo, incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo entre otros. (Vega Zambrano, 2011)

2.4 Elementos que influyen en el clima laboral.

a. La Filosofía empresarial y cultura organizacional.

La organización y su propia cultura organizacional, fijando los valores fundamentales “Juego de reglas vitales” a seguir como organización humana, esta filosofía establecerá los linderos y las responsabilidades individuales, representando la personalidad de la empresa ante los clientes, proveedores, opinión pública etc. (Eslava Arnao, 2009)

Esto indudablemente debe generar sentido de identidad en la gente, quienes comparten y asumen los valores que se traducen en comportamientos, en el

entendimiento que reflejarán la manera de pensar, sentir y actuar, las personas asumen el rol y compromiso que debe corresponderle a cada uno. (Eslava Arnao, 2009)

b. Políticas de la empresa

Las políticas son fundamentales, estas emanan de la filosofía empresarial y son reglas, guías, normas que rigen el actuar de las personas en una organización. Las políticas deben ser uniformes en la organización, las reglas deben ser cumplidas por todos sin excepción, la Política de personal debe ser imparcial y fundamentalmente humana a la hora de corregir, sancionar y premiar al personal. (Eslava Arnao, 2009)

c. Rol del gerente

John Naibith (1988), decía, necesitamos gerentes que sean líderes democráticos pero con autoridad, esa autoridad a la que se refería Naibith, era la autoridad moral, el respeto, la credibilidad que un gerente proyecta y logra de su gente, lamentablemente no son comunes las Escuela de Gerentes y esta es realmente es una necesidad para formar auténticos gerentes que sean líderes, ya que esto es lo que las organizaciones necesitan. (Eslava Arnao, 2009)

d. Condiciones de trabajo

Este Aspecto Se refiere a contar con condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados, prestaciones de salud, vacaciones, que garanticen el bienestar del trabajador, servicios como comedor, guardería (cada vez con más demandada), becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a utilidades de la compañía, flexibilidad de horario, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros. (Eslava Arnao, 2009)

e. Sistemas de reconocimiento

El Reconocimiento es fuente vital para el desarrollo individual; es fundamental reconocer la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, reconocer el valor en el desempeño laboral que deben distinguir un trabajador del otro, hacer de coach cuando hay que orientar a algunos de los colaboradores que están en el nivel estándar, despertar sus potencialidades etc. (Eslava Arnao, 2009)

f. Sistemas de compensación.

El sistema de salarios es igualmente importante, en primer lugar debe considerarse la consistencia salarial interna, es decir el justo precio del trabajo en función a la complejidad y la responsabilidad individual, se entiende que hoy en día “la antigüedad ya no es determinante” lo que vale es la capacidad que cada uno muestre en su labor. (Eslava Arnao, 2009)

Debe existir en toda organización una política salarial, inspirada en un trabajo de análisis y evaluación de puestos que determine el valor individual de cada cargo, debe considerarse referencialmente los sueldos promedios del mercado en cargos y empresas similares. (Eslava Arnao, 2009)

g. Empoderamiento del personal.

Se suele ver gerentes que tienen preferidos, no porque son los mejores, sino que son dóciles o no piensan por sí solos, ahí está el paradigma del gerente que desea tener súbditos o gente que piensa. (Eslava Arnao, 2009)

Es recomendable empoderar a todos los colaboradores, no es recomendable sólo a algunos, la diferencia radica en que la gente que no es empoderada a diferencia de los que sí son, es que los primeros normalmente se sienten apocados, limitados, temerosos y hasta inseguros de sí mismos, este es un trauma llamado “Burns out”, que posiblemente les durará para siempre. Estos rinden menos, no se identifican con la organización y su compromiso es menor. (Eslava Arnao, 2009)

h. Insourcing: dar valor al recurso interno

La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales. Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años. (Eslava Arnao, 2009)

Buscar el talento interno es importante, si muchos de los trabajadores poseen la experticia necesaria ¿Por qué buscar afuera alguien capaz que tenemos dentro? Deben darse oportunidades a nivel interno cuando se trate de funciones nuevas, o en todo caso efectuar un concurso mixto, es una forma de competir con otros profesionales externos. (Eslava Arnao, 2009)

i. Dirección y sentido del humor.

El humor nos ayuda a crear ambientes más relajados y favorecedores para la solución de conflictos y el establecimiento de un clima laboral libre de tensiones y por ende establecer una comunicación más fluida. El sentido del humor ayuda a soportar la excesiva carga de trabajo y protege, en cierta medida contra el estrés. Son muchas las empresas que empiezan a valorar en sus procesos de selección de directivos el sentido de humor. (Eslava Arnao, 2009)

j. Evitar los rumores

Los rumores hacen circular información que puede ser cierta o no, cosa que se verá con el tiempo. La experiencia indica que si no hay un manejo adecuado del rumor, este se transforma en verdadero independientemente de su origen. El feedback con los empleados posibilita el intercambio de expectativas, intereses y capacidades. Si se incentivan y activan canales de comunicación se potencian las actitudes positivas hacia los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa. (Eslava Arnao, 2009)

Establezca una comunicación clara y abierta con todos en momentos de dificultades es mejor decir la verdad y no tenga temor de establecer en su agenda reuniones periódicas con su personal ya sea a nivel individual o grupal. (Eslava Arnao, 2009)

k. Incluir en sus planes a la familia del trabajador

Hoy en día podemos hablar que existe una nueva triada empresarial: Trabajadores, cliente y familia, la familia debe ser la base de un mundo laboral favorable, el trabajador asiste a su centro laboral con sus planes y preocupaciones de la familia y ésta indudable constituye un importante apoyo emocional y psicológico para él. (Eslava Arnao, 2009)

La experiencia con muchas organizaciones, nos revela que incluir en los planes de la empresa a la familia es fundamental, se logra no sólo el bienestar de la organización al optimizar un clima favorable sino también contribuye en el bienestar de la familia, no olvidemos que ésta también debe vestir la camiseta de la empresa. (Eslava Arnao, 2009)

l. Horarios flexibles

Algunas organizaciones utilizan los horarios flexibles para los trabajadores cuya labor puede realizarse en horario diferente sin que afecte a otras áreas. La tendencia moderna es el 70% del trabajo en casa y un 30% de trabajo en la compañía, por tener algunas actividades que los trabajadores pueden realizar en su domicilio, esto representa ahorro a la empresa y satisfacción para el empleado, se trabajará con una evaluación basada en resultados y/o proyectos. (Eslava Arnao, 2009)

m. Estudios frecuentes del clima laboral

Otra tarea esencial para mantener un buen clima laboral, es medir con cierta periodicidad como anda éste y qué condiciones o aspectos están contribuyendo a afectarlo positiva o negativamente. Lo usual es recurrir a las encuestas de

estudio de clima, sin embargo no todas las encuestas pueden servir para todas las organizaciones, debe construirse encuestas ad hoc para cada organización, que mida aquellos factores que afectan el clima laboral. No olvidemos que este tipo de estudios generan muchas expectativas, y que si no se resuelven problemas concretos extraídos del estudio, se genera falta de credibilidad y desconfianza en la organización.

Algunas premisas importantes:

- Las encuestas deben ser bien estructuradas por un especialista en la materia que conozca a la organización. (Eslava Arnao, 2009)
- Que no constituya un ritual más en la organización, sino un plan serio que beneficia a todos los miembros de la organización, por su puesto a nuestros clientes, proveedores y la imagen pública. (Eslava Arnao, 2009)
- Involucrar a los ejecutivos, fejes y supervisores en el proceso para diseñar los aspectos de encuestas, compromiso de apoyo a las mejoras sugeridas. (Eslava Arnao, 2009)
- La encuesta debe ser anónimas para obtener mayor libertad de expresión. (Eslava Arnao, 2009)
- Las encuestas No deben ser muy extensas, recomendamos no más de 20 0 30 preguntas y validadas por la organización. (Eslava Arnao, 2009)
- La respuestas pueden ser cerradas (si) o (no) para fácil tabulación. (Eslava Arnao, 2009)
- No incluir condiciones o aspectos que no se puedan cumplir con atender. (Eslava Arnao, 2009)
- Debe buscarse la oportunidad apropiada para su administración. (Eslava Arnao, 2009)
- Evaluar la posibilidad económica y material de atender los requerimientos. (Eslava Arnao, 2009)

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

- Debe efectuarse focus Group entre los trabajadores para exponer los planes que se realizarán para las mejoras y los roles de éstos para apoyar las condiciones del clima, recordemos que el clima laboral es responsabilidad de todos. (Eslava Arnao, 2009)
- Corresponde efectuar programas y acciones de mejora tales como capacitación a los ejecutivos para un adecuado manejo gerencial y gobierno de personas, a los trabajadores entre otros. (Eslava Arnao, 2009)
- Finalmente no caer en el error de hacer muchos estudios de clima sin haber actuado proactivamente en incluir mejoras. (Eslava Arnao, 2009)

CAPÍTULO 3.

EVALUACION DE COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

OBJETIVO: Entender el impacto que ejerce la evaluación periódica y correcta del desempeño laboral.

3.1. Evaluación de desempeño

Vivimos en un mundo en el que siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos conocer el desempeño de nuestro automóvil en una pista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones, queremos conocer el rendimiento de nuestras cuentas en el banco, el desempeño de las acciones en la bolsa de valores, los resultados de nuestra empresa, como se comporta mi pareja ante determinada situación difícil y cosas por el estilo. (Chiavenato, 2007). La evaluación de desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en las organizaciones. (Chiavenato, 2007).

La evaluación de desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con los estándares e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel. (Dessler, 2009).

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desenvuelve en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2007).

La administración del desempeño consiste en recabar y difundir los datos respectivos a fin de mejorar los resultados del trabajo. (Cummings & Worley, 2007).

Es un proceso sistemático que consiste en evaluar de forma conjunta los logros, las virtudes y debilidades. Facilita al mismo tiempo la orientación profesional, proporciona información sobre la fuerza y diversidad de recursos humanos en la empresa, relacionado además el desempeño con las recompensas. (Cummings & Worley, 2007)

El establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y los premios se hallan estrechamente relacionados y es difícil separarlos en la práctica. Pero el mismo tiempo cada elemento es distinto y posee su propia dinámica. (Cummings & Worley, 2007)

En la actualidad realizar una correcta evaluación del desempeño de un puesto de trabajo en una empresa, se ha convertido en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional. Se trata entonces de integrar las necesidades presentes y futuras de una empresa, con las exigencias y aportes del individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente. (Perdomo Rosales, 2011)

Para conseguir esta meta se necesita visualizar la evaluación del desempeño desde una perspectiva metodológica que guíe el camino hacia la utilización de la información recibida para planear, organizar y controlar más fácilmente, determinándose así un mayor rendimiento de los recursos humanos idóneos a la empresa. (Perdomo Rosales, 2011)

Todos los trabajadores deberán participar en la determinación de los criterios, indicadores y rangos de evaluación. Como resultado debe lograrse para la entidad un sistema de evaluación del desempeño transparente, cuyas características y

exigencias sean conocidas por todos sus miembros y que facilite la comunicación tanto horizontal como vertical. (Perdomo Rosales, 2011)

3.1.1. Objetivos de la evaluación de desempeño.

- Definir los objetivos y metas de cada gerencia y unidad, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y su importancia relativa en el logro de éstos. (Bustamante, 2014)
- Contar con un sistema objetivo que permita evaluar la contribución que cada persona hace para lograr los objetivos de su unidad, de su gerencia y de la organización. (Bustamante, 2014)
- Motivar y reconocer el desempeño exitoso de los colaboradores mediante una política clara de estímulos, producto de una evaluación con calificación de excelente. (Bustamante, 2014)
- Comunicar a los colaboradores el resultado que obtienen con su trabajo y la expectativa que se tiene de ellos. (Taype Molina, 2015)
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos. (Taype Molina, 2015)
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos. (Taype Molina, 2015)
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera. (Taype Molina, 2015)
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores. (Taype Molina, 2015)
- Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo. (Taype Molina, 2015)
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores. (Taype Molina, 2015)

- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo. (Taype Molina, 2015)
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo. (Taype Molina, 2015)
- Servir de referencia para incrementos salariales, entre otros (Taype Molina, 2015)

3.1.2. Pasos de la evaluación de desempeño.

El proceso de evaluación de desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar. (Dessler, 2009)

Definir el puesto implica asegurarse de que tanto el líder como el colaborador subordinado conocen y coinciden respecto a sus obligaciones y estándares de trabajo. (Dessler, 2009).

Evaluar el desempeño significa comparar la práctica real del colaborador con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso de algún tipo de formulario para calificación, además esta evaluación siempre requiere de una o más sesiones de retroalimentación, en donde se analiza el desempeño y el progreso del colaborador, a la vez que se planea el desarrollo requerido. (Dessler, 2009)

3.1.3. Establecimiento de metas

El establecimiento de metas incide en el desempeño de varias maneras. Influye en lo que la gente piensa y hace al enfocar su conducta hacia ellas y no en otra dirección. Las metas fortalecen la conducta, motivan a esforzarse por alcanzar las difíciles y cuando no es tan fácil lograrlas favorecen la perseverancia. (Cummings & Worley, 2007). Establecer metas da resultados favorables tanto a nivel individual como a nivel grupal.

Las metas deben ser interesantes, atractivas y realistas, al mismo tiempo que despierten un fuerte compromiso personal. Esto se logra cambiando periódicamente la dificultad de las metas y la participación de los colaboradores durante todo el proceso. Al aumentar la dificultad de las metas aumenta el reto percibido y el empeño que se pone en ella. (Cummings & Worley, 2007).

Las metas difíciles tienden a mejorar el esfuerzo y el desempeño, siempre y cuando el colaborador las considere factibles. Pero si son demasiado ambiciosas, perderán su potencial motivador y estos desistirán cuando entiendan que no las pueden lograr. (Cummings & Worley, 2007).

Es importante recalcar que las metas se deben definir explícitamente, cuando a los colaboradores se les asignan metas concretas, presentan un mejor rendimiento que cuando se les dice simplemente que pongan todo su empeño o cuando no reciben recomendación alguna. (Cummings & Worley, 2007). Las metas específicas aminoran la ambigüedad de las expectativas y enfocan la búsqueda de las conductas adecuadas. (Cummings & Worley, 2007)

No puede definirse la medición de las metas si antes no se definen los objetivos, también es necesario que la empresa y los supervisores negocien los resultados que se destinaran a la consecución de las metas: tiempo, equipos, acceso a la información, recursos económicos. Si alguno de estos recursos faltara, sería necesario revisar la meta propuesta. (Cummings & Worley, 2007)

3.1.4. Etapas de aplicación de las metas.

Para la correcta aplicación de las metas, se deben seguir cuatro importantes pasos:

- a. **Diagnosticar:** el primer paso consiste en hacer un diagnóstico riguroso del puesto o grupo de trabajo, de las necesidades de los colaboradores, y de

tres factores contextuales: la estrategia corporativa, la tecnología presente en el lugar de trabajo y el grado de participación del personal. Obteniendo con este diagnóstico información sobre la naturaleza y dificultad de metas concretas, sobre los tipos y niveles apropiados de participación y sobre los sistemas necesarios de soporte. (Cummings & Worley, 2007).

- b. **Preparar para establecer las metas:** este paso prepara a gerentes y colaboradores para iniciar el proceso, generalmente aumentando la interacción y comunicación entre ambos e impartiendo adiestramiento formal en los métodos receptivos. También se trazan planes de acción para poner en práctica el programa de metas. (Cummings & Worley, 2007)
- c. **Establecer las metas:** en este paso se trazan metas atractivas y se definen los métodos de medición para las mismas. Los colaboradores intervienen en el proceso en la medida en que los factores contextuales favorecen su participación y en que seguramente elegirán metas más elevadas que las asignadas por sus líderes. (Cummings & Worley, 2007).
- d. **Evaluar:** en este último paso se revisa el proceso con el propósito de realizar los cambios pertinentes. Se juzgan las particulares de las metas para determinar si fortalecen y plantean retos, si apoyan la estrategia corporativa y si los empleados pueden influir en ellas.

3.2. Principios o normas de la evaluación de desempeño

- Todas las jerarquías son responsables de la gestión continua del desempeño de sus colaboradores, tanto en la orientación al cumplimiento de metas y objetivos, como al desarrollo de las competencias. (Bustamante, 2014)
- La evaluación estratégica del desempeño debe realizarse a todos los niveles y a todo el personal. (Bustamante, 2014)

- La evaluación del cumplimiento de objetivos anuales se realiza en base a un plan individual de trabajo, que se deriva del plan estratégico de la gerencia, el que es consensuado entre gerente o líder y colaborador. (Bustamante, 2014)
- Se deben elaborar estándares de desempeño basados en la descripción del puesto y los objetivos de los planes individuales, los cuales no pueden ser más de cinco objetivos para cada puesto de trabajo. (Bustamante, 2014)
- La Evaluación de Competencias, está definida por el nivel de competencias que se requiere para cada puesto de trabajo de la organización, la cual considera máximo las cinco competencias más relevantes y que explican el alto desempeño de un puesto. (Bustamante, 2014)
- Los principios que rigen estos procesos de evaluación son la objetividad, participación, responsabilidad y compromiso individual y de la empresa. (Bustamante, 2014)
- La evaluación estratégica del desempeño se basa en la valoración de dos parámetros fundamentales, los objetivos cuantitativos individuales y las competencias, cuya evaluación final constituye la calificación de la gestión anual del desempeño. (Bustamante, 2014)
- El reconocimiento de un buen desempeño se hará a las personas que logren el nivel de eficiencia de excelente y muy bueno. (Bustamante, 2014)

3.3. Variables que afectan el desempeño laboral.

El desempeño laboral es la apreciación, más menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria. La forma de “cómo trabajamos” puede ser analizada desde distintos puntos de vista con el fin de comprender esta dinámica y poder reorientar las acciones que permitan aumentar el desempeño. (Goldman Zuloaga, 2014)

Como es sabido, el desempeño laboral depende de la relación que existe entre el nivel de competencia técnica del colaborador, su actitud frente al trabajo y la disponibilidad de recursos asociados, ya sean materiales o de soporte. Aquí podemos evidenciar la triada “saber, poder y querer”. (Goldman Zuloaga, 2014)

Así como el desempeño se ve influenciado por el estilo de liderazgo de la jerarquía o la dirección, también se ve influenciado por la calidad de las relaciones humanas al interior de un equipo de trabajo. A esto llamaremos compatibilidad de equipo, puesto que la calidad de la interacción entre los individuos será el resultado de los distintos tipos de personalidad, autoestima, estilos comunicacionales, de negociación, etc., que posea cada uno y la estrategia que el equipo y la organización se propongan para poder integrarlos de manera positiva. Este punto va muy de la mano con el clima laboral, puesto que en un clima negativo, los esfuerzos por lograr metas y evitar errores y desviaciones son menores, produciendo justamente lo que tratamos de evitar. (Goldman Zuloaga, 2014)

La carga de trabajo producto de la distribución de tareas en función del número de colaboradores, tiene un impacto en el desempeño. Se asume que una persona tendrá una carga de trabajo acorde a sus capacidades, aun cuando sabemos que en muchas organizaciones la distribución es desigual, ya sea por falta de personal, por sobrecarga de trabajo generalizado y a veces por una desigual distribución entre los mismos colaboradores. (Goldman Zuloaga, 2014).

El ausentismo afecta el desempeño, debido a que exige que la carga de trabajo se distribuya de forma anormal, así como algunas condiciones del trabajo (estacionalidad, tareas que se ejecutan en algunos días del mes o por las características inherentes del trabajo, etc.) y las decisiones estratégicas que no contemplan la arquitectura actual del equipo. (Goldman Zuloaga, 2014).

Los estándares mal diseñados impiden evaluar el desempeño y tomar decisiones de gestión en torno a eso. Sobre exigir a los trabajadores siempre tendrá efectos

adversos tanto en el rendimiento como en la motivación, ya que difícilmente se alcanzarán las metas propuestas. (Goldman Zuloaga, 2014)

La selección o promoción mal realizada también influyen en el nivel de desempeño. Seleccionar a personal no competente, o no cerrar las brechas detectadas una vez instalado en el puesto de trabajo impide que la persona pueda cumplir las expectativas del cargo. La movilidad interna incorrecta lleva a las personas a ocupar puestos para los que no están necesariamente preparados. (Goldman Zuloaga, 2014)

No proporcionar retroalimentación oportuna también incide en el desempeño, ya que la mejora continua o la mantención de altos niveles de rendimiento supone la corrección de los detalles y las pequeñas desviaciones, tanto como el refuerzo de las acciones y decisiones correctas. Cuando el desempeño no se evalúa y retroalimenta de forma permanente y sólo se “mide”, mantenemos el mismo nivel de desempeño siempre, la ilusión de que las cosas se están “haciendo bien” y finalmente, comodidad y relajación en casos extremos, con su lógica resistencia a los cambios. (Goldman Zuloaga, 2014).

De acuerdo a todo lo anterior, pareciera que el desempeño laboral no es una constante, o al menos no debiéramos entenderlo así. Existe la ilusión respecto de que los logros y la calidad del trabajo obedecen a un nivel intrínseco alcanzado por el individuo, aun cuando la suma de las variables recién vistas evidencia que el desempeño puede variar según cambien las condiciones en el contexto laboral y personal. Por ello, se requiere que las organizaciones atiendan las variables que están a su alcance modificar, siendo en resumen: el clima laboral, la integración de los equipos de trabajo, los estándares para medir el desempeño, la retribución por esfuerzo, las políticas de selección y promoción, entre muchas otras. (Goldman Zuloaga, 2014)

3.4. Etapas de la evaluación de desempeño.

Cada día se presta más atención al diseño e implementación de un sistema correcto de evaluación de desempeño. En este sentido (Cummings & Worley, 2007) recomiendan 6 etapas para implementar un sistema de evaluación del desempeño.

1. **Seleccionar las personas idóneas:** por razones políticas y legales el proceso de diseño debe incluir al equipo de gestión humana, a representantes legales, a la alta jerarquía y a los usuarios del sistema. La causa más común de los problemas es el hecho de no conocer la evaluación del desempeño. A los representantes de estas diversas funciones se les invitara, con el propósito de abordar las cuestiones estratégicas y organizacionales más importantes. (Cummings & Worley, 2007)
2. **Diagnosticar la situación actual:** no se puede diseñar un sistema de evaluación si no se conoce a fondo la situación en la que se encuentra actualmente la organización. El diagnostico consiste en determinar los factores contextuales (estrategia corporativa, tecnología del lugar de trabajo y participación de los colaboradores), las practicas vigentes y la satisfacción con ellas, el diseño del trabajo, los métodos con que se fijan las metas y el sistema de premiación. Con esta información se definen los puntos fuertes y débiles de la situación actual. (Cummings & Worley, 2007)
3. **Establecer los propósitos y los objetivos del sistema:** el propósito fundamental es ayudar a la empresa a lograr un mejor desempeño. Tanto los directivos como los mandos medios y los colaboradores de línea quizá tengan ideas concretas de cómo aplicarlo. Uno de los propósitos puede ser contar con un criterio para otorgar premios, planear la carrera, planificar los

recursos humanos y mejorar el desempeño o simplemente retroalimentarlo. (Cummings & Worley, 2007).

- 4. Diseñar el sistema de evaluación del desempeño:** una vez aceptados los propósitos del sistema y los factores contextuales, el siguiente paso consiste en escoger los elementos apropiados. Es decir, se decide quien hará la evaluación, quien determinara el desempeño, como se medirá y la frecuencia de la retroalimentación. (Cummings & Worley, 2007)
- 5. Probar la implementación:** la complejidad y los problemas relacionados con los procesos evaluativos indican la necesidad de aplicar una prueba piloto del nuevo proceso para detectar, cuantificar y corregir las fallas de diseño antes de ponerlo en práctica en toda la organización. (Cummings & Worley, 2007)
- 6. Evaluar y monitorear el sistema:** aunque en el paso anterior se descubrieran muchas fallas iniciales, conviene evaluar constantemente el sistema después de implementarlo. Es indispensable conocer la satisfacción de los destinatarios atendiendo las opiniones del personal de gestión humana, de los gerentes y colaboradores. (Cummings & Worley, 2007).

Otros autores también establecen diferentes etapas que se deben seguir en la correcta implementación de un buen sistema de medición de desempeño, como son los 8 pasos que plantea Susana Bustamante en un interesante artículo (Bustamante, 2014).

- 1. Planificación Estratégica:** Es el proceso de planificación anual que realiza la organización, en el que se definen los lineamientos, objetivos y metas para el período, que se plasman en los distintos ámbitos del Balance Score Card (BSC) y en el presupuesto, aprobado por la alta gerencia. (Bustamante, 2014)

2. **Planificación de BSC por la Gerencia:** De la planificación corporativa se definen los objetivos, metas, proyectos y ponderación relativa de cada indicador, según el aporte que hacen a los objetivos estratégicos de cada una de las gerencias. (Bustamante, 2014)
3. **Planificación de BSC por unidad:** Para cada área de cada gerencia, se definen los objetivos, metas, proyectos y su importancia relativa, para el logro de los objetivos de la alta gerencia, debiendo éstos estar alineados entre sí. (Bustamante, 2014)
4. **Planificación del BSC individual:** Se establecen los objetivos y metas de cada persona de acuerdo a los objetivos de la unidad y su aporte al logro de éstos, debiendo existir consenso en el compromiso definido. (Bustamante, 2014)
5. **Apoyo y Seguimiento:** Es un proceso mediante el cual se recopila sistemáticamente y con cierta regularidad los datos referidos al desarrollo de los objetivos a lo largo del tiempo. Se revisa parcialmente la consecución de los objetivos, identificando, previo a la evaluación final, posibles obstáculos, estableciendo los planes de acción necesarios para superarlos. Es, por lo tanto, una etapa de retroalimentación permanente entre la gerencia y el colaborador que tiene como propósito facilitar el cumplimiento final de las metas establecidas. (Bustamante, 2014)
6. **Evaluación del Cumplimiento de Objetivos Anuales:** Es la valoración cuantitativa del cumplimiento de los objetivos en correspondencia a los compromisos de gestión acordados con la gerencia. (Bustamante, 2014)
7. **Evaluación de Competencias:** Forma parte del sistema de Gestión Estratégica del Desempeño, que evalúa el nivel de competencias que el colaborador requiere para el desempeño eficiente del cargo. (Bustamante, 2014).
8. **Evaluación Estratégica de Desempeño:** Es el proceso sistemático, cíclico, formal y participativo de la valoración cuantitativa y cualitativa del grado de cumplimiento de los objetivos y competencias de cada colaborador en concordancia con lo planificado. (Bustamante, 2014)

3.5. Por qué se evalúa el desempeño.

El desempeño de los colaboradores según Gary Dessler se evalúa por cuatro razones.

Primero, desde un punto de vista práctico, la mayoría de los líderes de equipos de trabajo aun basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados. (Dessler, 2009)

Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño de la gerencia. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del líder en objetivos específicos para los colaboradores si no se revisan periódicamente su alcance y el desempeño obtenido. (Dessler, 2009)

Tercero, la evaluación permite que el gerente y el colaborador desarrollen un plan para resolver cualquier deficiencia y para reforzar los procesos que el colaborador lleva a cabo correctamente.

Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera, ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades. (Dessler, 2009)

3.6. Indicadores de desempeño.

Actualmente, diferentes autores estudiosos de la temática del desempeño se esfuerzan por encontrar los indicadores de desempeño que permiten conocer el rendimiento de una organización. Estos indicadores son importantes pues permiten realizar un monitoreo en el camino hacia el cumplimiento de su Plan Estratégico. (Perdomo Rosales, 2011)

A partir de estos indicadores, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las actividades están dirigidas hacia las prioridades establecidas, si se están haciendo las cosas bien y con calidad, si se están recaudando los recursos suficientes, y otros. (Perdomo Rosales, 2011)

Debe considerarse, que con la aplicación de estos indicadores se logra aprendizaje, pues cuando se realiza un esfuerzo por mejorar el desempeño, se examinan tareas e identifican distintas formas que llevan al equipo a trabajar mejor y se producen resultados más útiles, se produce un proceso de aprendizaje. De ahí que la concepción que históricamente existía de que la evaluación del desempeño se limitaba al simple juicio unilateral del gerente respecto al comportamiento funcional del colaborador queda anulada. (Perdomo Rosales, 2011)

Los factores o indicadores que se valoran para medir el desempeño de los colaboradores son:

Cumplimiento de los objetivos y tareas: Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas i no planificadas en dicho período. (Perdomo Rosales, 2011)

Calidad del Trabajo: Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia. (Perdomo Rosales, 2011)

Conocimiento y Dominio del Trabajo: Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que

desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos). (Perdomo Rosales, 2011)

Disciplina Laboral: Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta. (Perdomo Rosales, 2011)

Iniciativa y Creatividad: Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante. (Perdomo Rosales, 2011)

Cooperación y Trabajo en Equipo: Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del equipo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente de camaradería, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en todo el equipo. (Perdomo Rosales, 2011)

Superación Personal: Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta. (Perdomo Rosales, 2011)

3.7. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Corresponde al Departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador. (Perdomo Rosales, 2011)

La evaluación del desempeño ha de concebirse como un sistema que estimule la comunicación, que logre la motivación y no como un mecanismo de control. (Perdomo Rosales, 2011)

Beneficios para el evaluado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. (Perdomo Rosales, 2011)
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. (Perdomo Rosales, 2011)
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.). (Perdomo Rosales, 2011)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. (Perdomo Rosales, 2011)
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. (Perdomo Rosales, 2011)
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. (Perdomo Rosales, 2011)
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. (Perdomo Rosales, 2011)
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. (Perdomo Rosales, 2011)
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones. (Perdomo Rosales, 2011)

Beneficios para la gerencia

La Gerencia tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. (Perdomo Rosales, 2011)
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. (Perdomo Rosales, 2011)
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. (Perdomo Rosales, 2011)
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje. (Perdomo Rosales, 2011)

Beneficios para la organización

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo. (Perdomo Rosales, 2011)
- Puede identificar a los individuos que requieran adiestramiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. (Perdomo Rosales, 2011)
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. (Perdomo Rosales, 2011)
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. (Perdomo Rosales, 2011)

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. (Perdomo Rosales, 2011)
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio. (Perdomo Rosales, 2011)
- El papel de juez del supervisor evaluador debe considerarse la base para sugerir mejoras. (Perdomo Rosales, 2011)

CAPITULO 4.

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO PARA ELEVAR EL NIVEL DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE SAMBIL SANTO DOMINGO.

OBJETIVO: Proponer un modelo apropiado de formación por competencias, resaltando los beneficios y avances a lograr con la propuesta.

4.1 Centro Comercial Sambil Santo Domingo

Constructora Sambil, C.A. se fundó en el año 1958, por Salomón Cohen Levy, quien comenzó a trabajar para el sector gubernamental desde entonces hasta el año 1963; luego de manera privada, construyendo obras para terceros y, a partir de 1965, lo hacen de manera propia.

Actualmente, la compañía es capaz de desarrollar varios proyectos de gran magnitud al mismo tiempo, desde su inicio y planificación que comienza con la adquisición del terreno, elaboración del proyecto, construcción, venta y financiamiento, hasta su entrega definitiva, incluyendo la decoración interior.

Sambil Santo Domingo

Es el centro comercial más grande de la ciudad de Santo Domingo, posee 350 locales y 195.000 metros cuadrados de construcción.

Se localiza en la Avenida John F. Kennedy, (Autopista Duarte) de Santo Domingo, en un área 195.000 m² aprox., de una parcela total de 75.000 m² con tres niveles comerciales (Nivel Plaza, Nivel Galería y Nivel Feria) generando un eje principal de circulación que remata en un elemento curvo acristalado. Los tres niveles de comercio se van escalonando para formar terrazas en diferentes planos, que se

abren hacia la avenida principal. Un sótano (Nivel Parque) combinado de locales comerciales con estacionamientos y dos sótanos (E2 y E3) destinados para estacionamientos.

Ubicado dentro de una estructura imponente y orquestada bajo la clave principal de su éxito -diversión, entretenimiento y esparcimiento para toda la familia - con tiendas modernas, grandes marcas nacionales e internacionales, servicios locales, restaurantes, salas de cine, un centro de convenciones, y súper feria de comidas.

4.1.1 Misión, Visión y Valores

MISION

Administrar, operar y promocional el Centro Sambil, garantizando un ambiente seguro y confortable, brindando entretenimiento y calidad de servicio a nuestro visitantes, a través de un manejo óptimo de los recursos, el cumplimiento de las leyes, la responsabilidad social y ambiental y un talento humano calificado, motivado y comprometido.

VISION

Ser líder como Centro de Servicio, Diversión y Entretenimiento; formando parte de ti, Porque Todo lo Haces en Sambil.

VALORES

- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Comunicación
- Creatividad

- Compromiso
- Servicio

4.1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional está compuesta por una Gerencia General, quien lidera y supervisa tres gerencias más, que en conjunto logran llevar a cabo todas las operaciones que mantienen la operatividad del Centro Comercial Sambil Santo Domingo. Estas Gerencias son, Gerencia Administrativa, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Mercadeo.

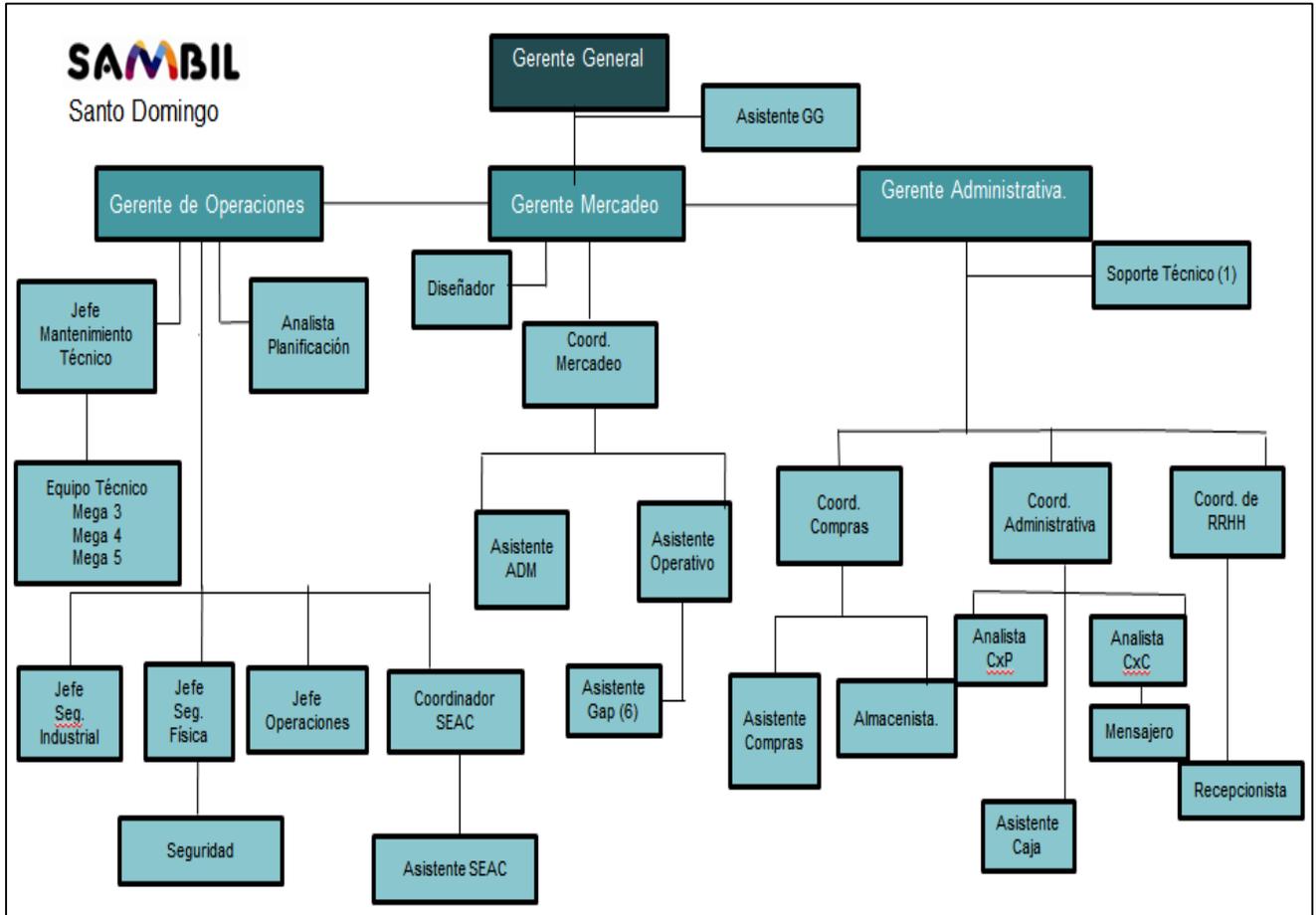
La Gerencia Administrativa conjuga los procesos de soporte a las demás gerencias dentro de la estructura organizacional, representados en el organigrama por coordinaciones que reportan a la gerencia y a su vez supervisan la operación de cada una de sus áreas.

La Gerencia de Mercadeo se apoya directamente en la Coordinación del departamento y desde allí se dirigen todas las promociones, cambios de temporada en cuanto a la imagen, actividades para los visitantes de la plaza y manejo del servicio al cliente, tanto en las actividades que organiza el departamento como en la gestión del día a día.

La Gerencia de Operaciones es la más grande en estructura y es la responsable de los procesos más delicados, ya que desde esta gerencia se mantiene la operatividad del centro comercial, reportándole directamente cinco posiciones: Analista de Planificación, es responsable por el sistema donde se planifican las actividades de mantenimiento y reparación de equipos, este sistema afecta el inventario y por ende las compras. El analista de planificación da seguimiento a cada caso hasta cerrarlo en sistema.

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

4.1.3 Organigrama General



4.2 Departamento administrativo Centro Comercial Sambil Santo Domingo

Desde la Gerencia Administrativa se llevan a cabo tres grandes procesos que son neurálgicos y que brindan apoyo a los demás departamentos en sus operaciones y están representados en el organigrama por coordinaciones que reportan a la gerencia y a su vez supervisan la operación de cada una de sus áreas.

La Coordinación Administrativa tiene bajo su responsabilidad el manejo de todos los procesos contables, supervisando las cuentas por cobrar y pagar, la caja y la mensajería.

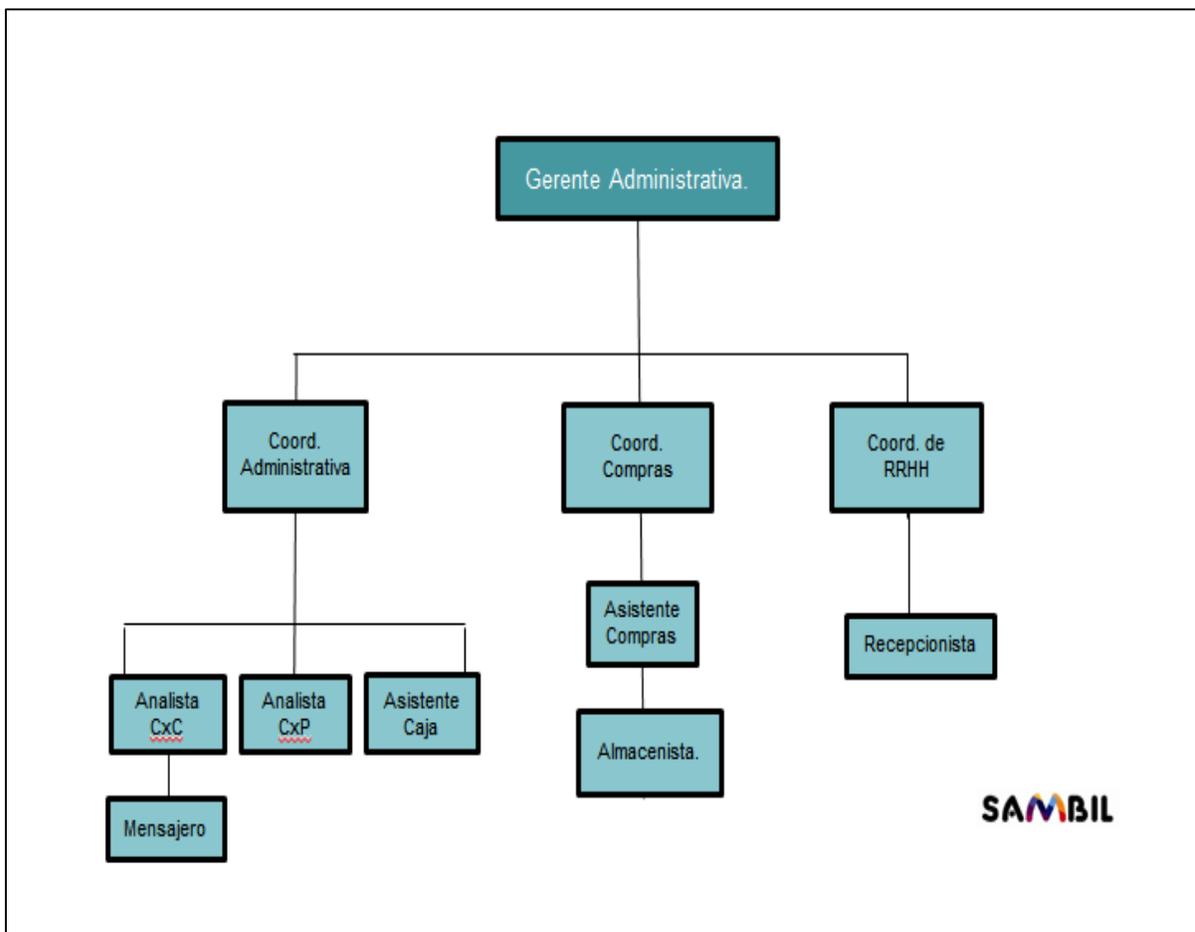
Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

La Coordinación de Compras es responsable por todas las compras que se llevan a cabo en la empresa, además de ser la responsable de seleccionar los suplidores y velar por mantenerse de acuerdo al presupuesto establecido por la gerencia.

La Coordinación de Recursos Humanos se encarga de la gestión de nómina, reclutamiento y selección de personal, actividades de celebración e integración, relaciones laborales, entre otros procesos propios del departamento. En esta estructura Recursos Humanos supervisa las labores de la recepción.

Ver en Anexo 2 Descripciones de puesto

4.2.1 Organigrama del departamento administrativo



4.3 Situación actual.

Formar es involucrar al trabajador para que desarrolle sus habilidades, conocimientos y competencias para ser capaz de sobrellevar con mejor desempeño la ejecución de las responsabilidades de su puesto de trabajo y las exigencias de la empresa en general.

En la última evaluación de desempeño realizada en junio de este año salió a relucir el hecho de que tenemos una gran discrepancia entre las competencias que actualmente presenta el equipo administrativo y las que cada puesto de trabajo dentro de esta área requiere para el desarrollo óptimo de los procesos.

Una de las grandes consecuencias de esta situación es que actualmente el equipo no trabaja en conjunto, el individualismo está afectando de manera importante la productividad general del departamento y esto ocasiona que no se cumplan las metas a corto plazo, además de afectar el rendimiento de los demás equipos de trabajo dentro del centro comercial.

En la actualidad el Centro comercial Sambil no cuenta con un programa adecuado de formación que tome en cuenta las competencias de los colaboradores más las competencias requeridas en cada puesto de trabajo, la ausencia de un programa como este, genera situaciones que impactan directamente en la productividad del equipo, además de pérdida de tiempo, demanda de más personal de lo necesario dentro del área, como también un alto riesgo de incurrir en pérdidas monetarias importantes.

4.4 Análisis del clima laboral del departamento Administrativo de Sambil Santo Domingo en el año 2017.

En septiembre de este año 2017 fue aplicada al 100% de los colaboradores del Centro Comercial Sambil una encuesta para medir el clima laboral, dicha encuesta se realizó de manera digital usando una plataforma que permitió mantener la confidencialidad de los colaboradores con la finalidad de contar con la honestidad de los mismos.

La finalidad de la encuesta de clima laboral aplicada a toda la institución es medir el sentir de nuestra gente con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo en sentido general. También que tan satisfechos se encuentran los colaboradores con sus actuales responsabilidades y su entorno, además de cómo perciben los demás departamentos y la interacción que cada uno tiene con dichos departamentos.

En lo que al departamento administrativo concierne, la encuesta de clima laboral realizada en este año arrojó en resumen, los siguientes resultados:

Los empleados del departamento administrativo de Sambil Santo Domingo en general se sienten a gusto en su puesto de trabajo y con su entorno, entienden que cuentan con las herramientas adecuadas para llevar a cabo los procesos importantes y en su mayoría sienten que pueden contar con la ayuda de sus compañeros de trabajo dentro del mismo departamento.

La percepción del equipo demuestra que también se sienten a gusto con la protección que tienen sobre riesgo y salud ocupacional.

Al cuestionarlos sobre si se sienten que cuentan con la colaboración de otros departamentos, el resultado deja ver que se necesita mejorar en este punto.

Al cuestionar a los colaboradores sobre si reciben retroalimentación constante sobre su desempeño, estos dejaron ver una deficiencia de parte del liderazgo de la empresa en este punto, necesitando que se preste atención para mejorar esta percepción.

En esta encuesta de clima se realizaron 25 preguntas cerradas.

- Ver resultados de encuesta de clima en Anexo 3

4.5 Identificación de las competencias necesarias para realizar un desempeño eficaz en cada puesto de trabajo del departamento administrativo de Sambil Santo Domingo.

Para determinar las competencias inicialmente se revisaron las descripciones de puesto de cada posición en la estructura administrativa y partiendo del propósito y las funciones que cada puesto desempeña se plasmaron estas competencias en una matriz, para en un comité integrado por la Gerencia General, la Gerencia del departamento Administrativo y la Coordinación de Recursos Humanos determinar en qué grado los integrantes del departamento deben evidenciar dichas competencias.

Una vez determinado esto, se agregaron a cada puesto de trabajo las cinco (5) competencias que la empresa entiende son las más importantes y las que cada uno de los individuos que ocupen dichas posiciones debe poseer. En la matriz realizada se puntuó el deber ser de cada competencia en cada una de las posiciones que se desempeñan desde el departamento administrativo.

- Ver matriz realizada en anexo 4

4.6 Diseño de un modelo de formación que se enfoque en alimentar las competencias blandas del equipo administrativo.

Este modelo de formación por competencias estará contribuyendo a que las habilidades del trabajador administrativo del Centro Comercial Sambil se puedan aprovechar en una mayor cantidad de procesos, en este sentido este apoyara el crecimiento de los colaboradores internamente, también el desarrollo de capacidades relacionadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilitara el aprendizaje y la readaptación en caso de suscitarse algún cambio en el departamento. Un gran beneficio de este modelo de formación es también que los mecanismos de compensación podrán ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo estar más claros para el colaborador y para la empresa.

Las posibilidades de movilidad laboral podrán ser evaluadas con más justicia al conocer las competencias requeridas en otras áreas de la empresa, como el departamento operativo y de mercadeo. Es probable que algunas de las competencias asociadas al área administrativa, también sean compatibles con las otras áreas; si estas competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerarse las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de formación englobadas en el modelo propuesto que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

La formación por competencias engloba múltiples beneficios que son totalmente aprovechables y necesarios, el cambio de paradigma fortalecerá la motivación y lealtad del equipo administrativo de Sambil Santo Domingo.

Para este primer año las competencias elegidas fueron las que la gerencia entiende lograran mejorar considerablemente el empoderamiento y desenvolvimiento del equipo administrativo, al desarrollar estas cinco

competencias el departamento administrativo lograra mejor dinámica de trabajo tanto hacia adentro como equipo, así como también hacia afuera en su dinámica con los demás departamento.

Las cinco competencias elegidas fueron:

- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Negociación
- Liderazgo
- Inteligencia emocional.

- Ver modelo en anexo 5

4.7 Evaluación de Transferencia o Efectividad del modelo de formación propuesto.

Con relación a la medición de los resultados de transferencia, el propósito consiste en analizar los cambios en el comportamiento de los colaboradores del departamento administrativo de Sambil Santo Domingo, una vez recibieron las acciones de formación propuestas.

Esta evaluación de la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo tiene como fin determinar si quienes recibieron las acciones de formación, son capaces de aplicar o transferir a su puesto de trabajo las habilidades y conocimientos adquiridos y da respuesta a la pregunta: “¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas durante la formación propuesta?”.

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

Este tipo de análisis toma tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres o seis meses, hasta poder hacer una valoración adecuada a través de entrevistas y/o cuestionarios, tanto al capacitado como a los supervisores inmediatos.

La evaluación de la efectividad o transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo tiene entre sus objetivos:

- Analizar si la competencia y/o habilidad desarrollada con ocasión del proceso de capacitación se ha transferido al lugar de trabajo.
- Identificar los factores que ayudan o impiden dicha transferencia.
- Relacionar la menor o mayor transferencia con las características de la acción formativa y en atención a las condiciones organizacionales y funcionales para el desempeño del servidor público capacitado en su puesto de trabajo.
- Saber en qué medida se ha producido dicha transferencia.

CONCLUSIONES

Formar y elevar el nivel de competencias es involucrar al trabajador para que este desarrolle sus habilidades y conocimientos y que sea capaz de sobrellevar con mejor desempeño la ejecución de las responsabilidades de su puesto de trabajo.

Un modelo de formación por competencias, lograra en el departamento administrativo de Sambil Santo Domingo, un mejoramiento en sus resultados, a través de la reducción de costos, mejoras importantes en el servicio que se brinda tanto a los clientes internos como externos, reducción en los tiempos de entrega de reportes y actividades relacionadas con el trabajo de otros departamentos, reducción de accidentes y prevención de errores. Adicionalmente, tendremos un mayor involucramiento y motivación de todo el personal, mejoramiento del clima organizacional y un menor porcentaje de ausentismo y tardanzas.

En ese mismo orden los colaboradores tendrán la oportunidad de proyectarse como candidatos a mejores puestos de trabajo en el momento en el que surjan las oportunidades dentro de la empresa al conocer las competencias que poseen y el nivel que se requiere para cada posición.

Dentro de los grandes beneficios que obtiene el departamento administrativo de Sambil Santo domingo con este modelo podemos evidenciar:

- El modelo brinda herramientas que permiten gestionar el cambio y la mejora continua.
- Evaluación continua y justa del desempeño laboral de todo el equipo.
- Alinear las competencias demandadas por cada puesto de trabajo con las evidenciadas por los colaboradores.
- Mejora de los niveles de satisfacción y con ello del clima organizacional.
- Eleva la moral y motiva de manera continua el equipo.

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

- Promueve un mejor liderazgo
- Alinea los objetivos personales del colaborador con los de la empresa.
- Reduce considerablemente los errores.

La formación por competencias también conduce a la empresa en general, y no solo al departamento administrativo, a una mayor rentabilidad y eficiencia en sus operaciones, para los colaboradores, ayuda a tener una actitud más positiva, involucramiento y responsabilidad en su trabajo. Un punto más a favor de la este tipo de capacitación es que contribuye al desarrollo de líderes, incrementa la productividad y calidad del trabajo, ayuda a mantener los costos bajos, entre otros múltiples beneficios.

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ANEXO 1.



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ANTEPROYECTO DEL INFORME FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

Octavia Andrea Rodríguez Subervi

2002-2276

Facilitadora

Ada Bazil

Distrito Nacional

2017

Delimitación del título:

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

- **Tipo de Estudio:** Diseño de un modelo o proceso
- **Proceso:** Formación por Competencias
- **Micro Contexto:** Departamento Administrativo
- **Macro Contexto:** Centro Comercial Sambil Santo Domingo
- **Tiempo:** Año 2017

Planteamiento del problema de investigación.

En la actualidad las empresas deben velar por sacar el mayor provecho de las competencias y aptitudes de sus recursos humanos, en este sentido deben existir los mecanismos y procedimientos que permitan evidenciar las oportunidades de mejora de cada miembro del equipo.

La formación por competencias busca capacitar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que se requieren para lograr un determinado resultado en un entorno particular de trabajo. (La Gestión por Competencia laboral en la empresa y la formación profesional, 1998).

Para una empresa como Sambil Santo Domingo, que se encarga de administrar una estructura de la envergadura de un centro comercial, esta realidad debe estar bien cuidada, debido a que la estructura organizacional actual es pequeña y el personal abarca numerosos procesos.

Es por esta razón, y considerando que el crecimiento de una organización va de la mano del crecimiento de sus Recursos Humanos, se hace necesario establecer las competencias que cada puesto de trabajo necesita para su óptima realización, además de constantemente adicionar conocimientos y fortalecer las competencias ya identificadas.

Específicamente el proceso de evaluación de desempeño es de suma importancia para medir el nivel de competencias y en qué nivel los recursos están siendo eficientes para lograr los objetivos de sus respectivas áreas, lo cual es de gran valor para un logro generalizado de los objetivos de la empresa. Este proceso es considerado un proceso de control periódico a través del cual podemos detectar deficiencias en el desempeño de los recursos y retroalimentar en busca de mejoras. Este proceso de evaluación debe realizarse de acuerdo a objetivos previamente definidos y validados conjuntamente por el área de recursos humanos y la gerencia. (Industriales, 2017)

En la última evaluación de desempeño realizada en junio de este año salió a relucir el hecho de que tenemos una gran discrepancia entre el las competencias que actualmente presenta el equipo administrativo y las que cada puesto de trabajo dentro de esta área requiere para el desarrollo óptimo de los procesos.

Una de las grandes consecuencias de esta situación es que actualmente el equipo no trabaja en conjunto, el individualismo está afectando de manera importante la productividad general del departamento y esto ocasiona que no se cumplan las metas a corto plazo, además de afectar el rendimiento de los demás equipos de trabajo dentro del centro comercial.

En la actualidad el Centro comercial Sambil no cuenta con un programa adecuado de formación que tome en cuenta las competencias de los colaboradores más las competencias requeridas en cada puesto de trabajo, la

ausencia de un programa como este, genera situaciones que impactan directamente en la productividad del equipo, además de pérdida de tiempo, demanda de más personal de lo necesario dentro del área, como también un alto riesgo de incurrir en pérdidas monetarias importantes.

Además Una persona que demuestra un determinado nivel de competencia no necesariamente lo logra o ejerce siempre, es necesario refrescar periódicamente tanto los conocimientos como las nuevas prácticas que surgen en la aplicación de los conocimientos.

Inicialmente es necesario diseñar un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo con el fin de evitar los problemas señalados.

Objetivos de la investigación.

General:

Diseñar un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo del Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

Específicos:

- Analizar el clima laboral del departamento Administrativo.
- Elegir el método de identificación de competencias más adecuado.
- Identificar las competencias necesarias para realizar un desempeño eficaz en cada puesto de trabajo del departamento administrativo.
- Corroborar la efectividad del modelo diseñado en la efectividad de los procesos administrativos.
- Diseñar una propuesta para elevar el nivel de competencias de los empleados del departamento Administrativo de Sambil Santo Domingo.

Justificación de la investigación.

La gestión administrativa parece una tarea que sobresale poco pero es clave; más de lo que parece. El departamento de administración es un engranaje que tiene que estar bien engrasado si la empresa quiere ser productiva y solvente. Por un lado, ha de saber analizar los procesos, entradas y salidas para poder ofrecer mejoras a la empresa y, por otro lado, a partir de números reales, ha de saber exponer dónde es posible reducir costes e invertir. De esta manera, conseguiremos aumentar los beneficios. No es sólo cuestión de llevar al día los documentos o de llevar bien las cuentas sino de tener una visión amplia de la empresa y mostrar puntos de mejora. **(Formación profesional Jesuites UOC, 2017)**

“Las competencias son aquellos comportamientos, destrezas y actitudes visibles que las personas aportan en un ámbito específico de actividad para desempeñarse de manera eficaz y satisfactoria y consisten en la capacidad de vincular los conocimientos teóricos de las personas, El Saber, con ciertas destrezas prácticas, El Hacer, convirtiéndolo en un Saber Hacer, que facilitará el acercamiento del mundo de la educación superior y el mercado laboral” **(MinEducacion, 2017)**

Una competencia es un conocimiento en ejecución y funciona como una habilidad para hacer frente a determinadas situaciones, en cualquier ámbito de la vida. Por tanto, el aprendizaje basado en competencias es aquel que nos permita hacer frente a diferentes situaciones de la realidad de manera efectiva.

La formación por competencias en este caso está orientada a satisfacer las necesidades que el departamento administrativo del Centro Comercial Sambil presenta, además de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros del equipo y con esto lograr un proceso de

cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Este modelo de formación por competencias estará contribuyendo a que las habilidades del trabajador administrativo del Centro Comercial Sambil se puedan aprovechar en una mayor cantidad de procesos, en este sentido este apoyara el crecimiento de los colaboradores internamente, también el desarrollo de capacidades relacionadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilitara el aprendizaje y la readaptación en caso de suscitarse algún cambio en el departamento. Un gran beneficio de este modelo de formación es también que los mecanismos de compensación podrán ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo estar más claros para el colaborador y para la empresa.

Las posibilidades de movilidad laboral podrán ser evaluadas con más justicia al conocer las competencias requeridas en otras áreas de la empresa, como el departamento operativo y de mercadeo. Es probable que algunas de las competencias asociadas al área administrativa, también sean compatibles con las otras áreas; si estas competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerarse las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de formación englobadas en el modelo propuesto que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

La formación por competencias engloba múltiples beneficios que son totalmente aprovechables y necesarios, el cambio de paradigma fortalecerá la motivación y lealtad del equipo administrativo de Sambil Santo Domingo.

MARCO DE REFERENCIA: TEORICO/ CONCEPTUAL

CONCEPTUAL

- **Centro Comercial:** Centro, del latín *centrum*, es un término que puede hacer referencia, entre otras cosas, al espacio donde se reúnen las personas con alguna finalidad. Comercial, por su parte, es un adjetivo que nombra a lo perteneciente o relativo al comercio o a los comerciantes. (Definicion.de, 2017)
- **Empresa:** unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios. (Glosario de Contabilidad, 2017)
- **Competencias:** son aquellos comportamientos, destrezas y actitudes visibles que las personas aportan en un ámbito específico de actividad para desempeñarse de manera eficaz y satisfactoria y consisten en la capacidad de vincular los conocimientos teóricos de las personas, El Saber, con ciertas destrezas prácticas, El Hacer, convirtiéndolo en un Saber Hacer, que facilitará el acercamiento del mundo de la educación superior y el mercado laboral. (Christensen, 2006)
- **Recursos Humanos:** conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. (Definicion ABC, 2017)
- **Capital Humano:** Valor económico del conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados. (Bohlander, 2013)
- **Formación:** representa ese proceso de aprendizaje, de adquisición de conocimientos y habilidades que un individuo es capaz de recibir, que sin

duda alguna es relacionada con la educación. (Desconocido, conceptodefinicion.de, 2016)

- **Capacitación:** se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. (Desconocido, conceptodefinicion.de, 2016)
- **Departamento de Administración:** Departamento estratégico que gestiona y administra los recursos financieros y materiales de la institución, diseñando y ejecutando en forma continua, procesos administrativos que permitan mantener la operatividad y el funcionamiento óptimo de la Institución. (Lucero Torres, 2017)
- **Estructura Organizacional:** La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. (Desconocido, Gestipolis, 2017)
- **Evaluación de Desempeño:** constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Desconocido, Gestipolis, 2017)

- **Productividad:** es un concepto afín a la Economía que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva. (Definicion ABC, 2017).
- **Proceso:** es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. (Desconocido, Definicion.mx, 2017)
- **Equipo:** es un grupo de seres humanos que se reúnen y trabajan en conjunto para alcanzar una meta en común. Para esto, el equipo mantiene una cierta organización que le permita conseguir sus objetivos. (Definicion.de, 2017)

TEORICO

En los últimos tiempos el mundo ha experimentado cambios fundamentales: en las formas de vivir, en las relaciones de producción, en los movimientos demográficos, en los logros tecnológicos, en la cantidad de información disponible. Este nuevo escenario social y económico demanda cambios en la formación de los futuros ciudadanos y, por tanto, plantea retos ineludibles a los sistemas educativos, a las escuelas, al currículo, a los procesos de enseñanza y aprendizaje y, por supuesto, a las empresas. (Desconocido, conocimientosweb.net, 2014).

El entrenamiento tradicional se define como un proceso de enseñanza / aprendizaje que permite al colaborador adquirir y desarrollar saberes,

habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo. De esta definición puede desprenderse que el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de las conductas ya observadas, por una nueva deseada. Chiavenato define el entrenamiento como: "un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos" (Chiavenato, 2009)

Por la imperiosa necesidad de enfrentarse a los constantes cambios del mundo actual, y a la globalización, el mundo empresarial ha tenido que asumir el enfoque por competencias que cada vez cobra más valor y demuestra que su correcta aplicación garantiza de forma más certera el logro de los objetivos organizacionales.

A inicios de los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logro, y por consiguiente, formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos. (Escobar Valencia, 2005).

El concepto de competencia emerge en los años 70, como resultado de estas investigaciones en la Universidad de Harvard, éstas se desarrollaron con la finalidad de encontrar las características principales para el buen desempeño de los trabajadores, asegurando un incremento en la producción y en la cualificación profesional. (Desconocido, Scribd, 2017).

El interés en torno a la formación y certificación con base en competencias laborales se ha venido incrementando desde hace varios años en América Latina. De hecho, ya antes del advenimiento del modelo de competencia laboral se promovían proyectos regionales sobre la certificación ocupacional, orientados hacia el reconocimiento formal de las capacidades laborales, independientemente de la forma como se adquirieron. (Escobar Valencia, 2005)

Según Martha Alles “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2002)

Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. Esta característica tiene importantes derivaciones sobre la manera de describir y evaluar las competencias, como veremos más adelante. Así, cada competencia tendrá asociado un conjunto de indicadores (comportamientos observables) y un listado de conocimientos, habilidades y actitudes asociados que facilitarán la comprensión de la competencia, la evaluación de la misma y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional. (Desconocido, Gestipolis, 2017).

Aspectos metodológicos de la Investigación

Para realizar esta investigación y crear este Modelo de formación por competencias para los empleados del departamento Administrativo de Sambil Santo Domingo, serán usados los métodos siguientes:

Método de observación, este método, consiste en la utilización de los sentidos, para obtener de forma consiente y dirigida, datos que nos proporcionen elementos para nuestra investigación. (Colaboradores, 2013).

Este tiene además la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto puntual. Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar, en el caso de esta propuesta, debemos observar la dinámica de trabajo de cada puesto del área administrativa, con el fin de identificar las competencias que cada uno muestra para luego compararlas con las requeridas oficialmente y así determinar la brecha entre lo existente y lo necesario. Esto nos da la posibilidad de establecer qué tipo de formación requiere cada posición.

El método de Análisis, que consiste en la descomposición de un todo en sus elementos, en este caso estaríamos descomponiendo cada posición del departamento administrativo para analizarla y establecer sus competencias, para luego unificar el organigrama de este departamento con el conocimiento que este análisis aporte.

El método Explicativo:

Para poder proceder con estos métodos es necesario apoyarse también de algunas técnicas. La Entrevista, encuesta y cuestionarios son las más adecuadas en el caso de esta investigación.

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Desconocido, conceptos basicos de la metodologia de la investigacion, 2017). Es adecuada en este caso debido a que cada miembro del equipo de administración conoce a fondo el día a día de los procesos y que competencias necesitarían desarrollar para que dichos procesos se lleven a cabo de manera eficiente. Con esta técnica se pretende conocer el pensar de quienes ejecutan el trabajo.

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación. (Desconocido, conceptos basicos de la metodologia de la investigacion, 2017).

El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste. (Desconocido, conceptos basicos de la metodologia de la investigacion, 2017)

Fuente: Empleados del Departamento Administrativo del Centro Comercial Sambil Santo Domingo.

Tabla de Contenido.

CAPÍTULO 1. COMPETENCIAS Y SU APLICACION.

OBJETIVO: Entender el concepto y aplicación de las competencias laborales.

- 1.1 Concepto de competencias
- 1.2 Desarrollo de Competencias.
 - 1.2.1 Tres pilares para el desarrollo de competencias
- 1.3 Clasificación de las Competencias Laborales
- 1.4 Modelo de Gestión por Competencias
- 1.5 Componentes de las Competencias
- 1.6 Diccionario de Competencias
- 1.7 Nivelación de Competencias
- 1.8 Ventajas de la gestión por Competencias.

CAPITULO 2. IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

OBJETIVO: Conocer cómo impacta el ambiente y/o clima laboral en el desempeño de los colaboradores y el logro de los objetivos de la empresa.

- 2.1 Que es el clima organizacional.
 - 2.1.1 Importancia del Clima Organizacional.
 - 2.1.2 Factores que conforman el clima organizacional
 - 2.1.3 Características del clima organizacional
- 2.2 Como se mide el clima Organizacional

2.3Clima y cultura organizacional.

2.3.1 Características de la Cultura Organizacional.

2.3.2 Dimensiones de la Cultura Organizacional

2.4Elementos que influyen en el clima laboral.

CAPÍTULO 3. EVALUACION DE COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

OBJETIVO: Entender el impacto que ejerce la evaluación periódica y correcta del desempeño laboral.

3.1. Evaluación de desempeño

3.1.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

3.1.2. Pasos de la Evaluación de Desempeño.

3.1.3. Establecimiento de Metas

3.1.4. Etapas de aplicación de las metas.

3.2. Principios o normas de la evaluación de desempeño

3.3. Variables que afectan el desempeño laboral.

3.4. Etapas de la evaluación de desempeño.

3.5. Por qué se evalúa el Desempeño.

3.6. Indicadores del desempeño.

3.7. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.

CAPITULO 4 PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO PARA ELEVAR EL NIVEL DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE SAMBIL SANTO DOMINGO.

OBJETIVO: Proponer un modelo apropiado de formación por competencias, resaltando los beneficios y avances a lograr con la propuesta.

4.1 Centro Comercial Sambil Santo Domingo

4.1.1 Misión, Visión y Valores

4.1.2 Estructura Organizacional

4.1.3 Organigrama General

4.2 Departamento administrativo Centro Comercial Sambil Santo Domingo

4.2.1 Organigrama Departamento administrativo Centro Comercial Sambil Santo Domingo

4.3 Situación Actual

4.4 Análisis del clima laboral del departamento Administrativo de Sambil Santo Domingo en el año 2017

4.5 Identificación de las competencias necesarias para realizar un desempeño eficaz en cada puesto de trabajo del departamento administrativo de Sambil Santo Domingo.

4.6 Diseño de un modelo de formación que se enfoque en alimentar las competencias blandas del equipo administrativo.

4.7 Evaluación de Transferencia o Efectividad del modelo de formación propuesto

Bibliografía

- Cinvestav.* (02 de 02 de 2017). Recuperado el 02 de 02 de 2017, de Cinvestav: <http://administracion.cinvestav.mx/Secretar%C3%ADaAdministrativa/Subdirecci%C3%B3ndeServiciosyMantenimiento/DepartamentodeMantenimiento.aspx>
- Definicion ABC.* (30 de 01 de 2017). Recuperado el 30 de 01 de 2017, de Definicion ABC: <http://www.definicionabc.com/economia/centro-comercial.php>
- Definicion.de.* (01 de 02 de 2017). Recuperado el 01 de 02 de 2017, de Definicion.de: <http://definicion.de/centro-comercial/>
- Glosario de Contabilidad.* (01 de 10 de 2017). Obtenido de Glosario de Contabilidad: <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
- MinEducacion.* (02 de 02 de 2017). Recuperado el 02 de 02 de 2017, de MinEducacion: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-100587.html>
- Alles, M. (2002). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS*. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Bohlander, G. (2013). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: cengage learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3a. ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Christensen, H. P. (2006). *Formación por Competencias*. Bogota: EDITORIAL PLANETA COLOMBIANA S A.
- Colaboradores, E. d. (25 de 01 de 2013). *Enciclopedia Culturalia*. Obtenido de Enciclopedia Culturalia: <https://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-metodo-de-observacion.html>
- Desconocido. (12 de 10 de 2014). *conocimientosweb.net*. Obtenido de conocimientosweb.net: <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha25283.html>

- Desconocido. (18 de 09 de 2016). *conceptodefinicion.de*. Obtenido de [conceptodefinicion.de: http://conceptodefinicion.de/capacitacion/](http://conceptodefinicion.de/capacitacion/)
- Desconocido. (18 de 09 de 2017). *conceptos basicos de la metodologia de la investigacion*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Desconocido. (01 de 10 de 2017). *Definicion.mx*. Obtenido de Definicion.mx: <https://definicion.mx/proceso/>
- Desconocido. (01 de 10 de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Desconocido. (08 de 10 de 2017). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <https://www.scribd.com/doc/54535986/Antecedentes-Del-Modelo-Par-Competencias>
- Escobar Valencia, M. (17 de 05 de 2005). *scielo.org.co*. Obtenido de [scielo.org.co: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)
- Industriales, M. E. (16 de 09 de 2017). *EOI Escuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de EOI Escuela de Organizacion Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/03/errores-comunes-en-la-evaluacion-de-desempeno/>
- Lucero Torres, J. (27 de 09 de 2017). *Dirección del Trabajo Gobierno de Chile* . Obtenido de Dirección del Trabajo Gobierno de Chile : <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59850.html>
- (1998). La Gestión por Competencia laboral en la empresa y la formacion profesional. En L. Mertens, *La Gestión por Competencia laboral en la empresa y la formacion profesional* (pág. 103). Madrid.

ANEXO 2.

	OPERACIÓN: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
	FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:
AUTORIZADO: GERENCIA DE ADMINISTRACION CONSTRUCTORA SAMBIL	SUSTITUYE:	Pág. 1 de 2
	TITULO DEL CARGO	DEPENDE DE
ASISTENTE DE CAJA	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	N/A
DESCRIPCION DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar una correcta aplicación de los pagos recibidos, en el Centro Comercial Sambil. 		
PERFIL DEL CARGO		
Nivel académico: <input type="checkbox"/> Estudiante universitario o nivel técnico. <input type="checkbox"/> Experiencia: Un (1) año desempeñando posiciones similares. Conocimientos y Destrezas: <input type="checkbox"/> Manejo del paquete office. <input type="checkbox"/> Idiomas: Español.		
CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS		
<input type="checkbox"/> Planificación. <input type="checkbox"/> Servicio al Cliente <input type="checkbox"/> Habilidad para las relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/> Cooperación. <input type="checkbox"/> Habilidad para trabajar en equipo <input type="checkbox"/> Habilidad para resolver problemas conforme a pautas generales. <input type="checkbox"/> Prudencia. <input type="checkbox"/> Discrecionalidad.		
FUNCIONES		
<input type="checkbox"/> Recibir los pagos de condóminos de los clientes. <input type="checkbox"/> Aplicar los pagos recibidos mediante el sistema YD Edwards. <input type="checkbox"/> Emitir el comprobante de pago. <input type="checkbox"/> Hacer los depósitos de los pagos recibidos en el sistema. <input type="checkbox"/> Hacer el cuadro de caja diario. <input type="checkbox"/> Hacer el reporte de caja a diario de los cheques, depósitos y transferencias bancarias recibidas.		

- Colocar los volantes de depósitos a los cheques depositados.
- Hacer el cuadro semanal.
- Entrega cheques de proveedores.
- Recibir las facturas de los proveedores.
- Entregas las facturas recibidas al Dpto. Cuentas por Pagar, a través de una relación.
- Archivar los cheques entregados.
- Archivar los comprobantes de caja.
- Hacer las cartas de retención.
- Hacer el 606 provisional.
- Imprimir los cheques.
- Elaborar la relación de los cheques emitidos.
- Colocar las facturas correspondientes a los cheques impresos.
- Archivar las facturas recibidas una vez registrada y contabilizadas.
- Manejos de los archivos de cheques, recibos, Cartas de retenciones y facturas.
- Asistir a los Dpto. Cuentas por Pagar, y Cuentas por Cobrar.
- Manejo y entrega del material gastable.

RESPONSABILIDADES

-) Responsabilidad por el manejo de informaciones confidenciales.
-) Documentos confidenciales.
-) Equipos asignados a su cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

-) Normales, eventualmente está expuesto a riesgos laborales
-) Requiere esfuerzo mental y visual

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes **9:00 am. A 1:00 pm.**
2:00 pm. A 6:00 pm.



OPERACIÓN:	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION	
PROCEDIMIENTO:	DESCRIPCIÓN DE CARGO	
FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:	
SUSTITUYE:	Pág. 1 de 3	

AUTORIZADO:
GERENCIA DE ADMINISTRACION
CONSTRUCTORA SAMBIL

TITULO DEL CARGO	DEPENDE DE	LE REPORTAN
ASISTENTE DE COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	ALMACENISTA

DESCRIPCION DEL CARGO

Controlar todos los procesos administrativos derivados de las labores de compras y almacén del Centro Comercial.

PERFIL DEL CARGO

-) Técnico Superior Universitario en Administración o carrera afín.
-) Mínimo 1 Año de experiencia.

CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS

-) Paquete Windows (Word, Excel).
-) Manejo de situaciones.
-) Organización y Responsabilidad.

FUNCIONES

- 1] **Supervisar y coordinar las órdenes de compra.**
 - 1.1- Recibir las requisiciones de los departamentos solicitantes.
 - 1.2- Solicitar las cotizaciones respectivas para seleccionar la mejor oferta y así evitar gastos innecesarios que afecten el presupuesto de la empresa.
 - 1.3- Emitir las órdenes de compra con los diferentes proveedores.
 - 1.4- Seguimiento a las órdenes hasta la recepción del material.
 - 1.5- Revisar facturas originales.
 - 1.6- Ingresar al sistema.
 - 1.7- Enviar al Departamento de cuentas por pagar.
 - 1.8- Seguimiento del pago correspondiente a los proveedores
 - 1.9-. Revisar los máximos y los mínimos de los materiales en cuanto a su consumo o utilidad

	OPERACIÓN: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION	
	PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE CARGO	
AUTORIZADO: GERENCIA DE ADMINISTRACION CONSTRUCTORA SAMBIL	FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:
	SUSTITUYE:	Pág. 2 de 3

2] Realizar las labores de compras y su planificación, carga de facturas, contactar a proveedores.

- 2.1- Ubicación de nuevos proveedores para la adquisición de materiales.
- 2.2- Analizar la función estadística del comportamiento del proveedor para que sirva de base en la colocación de pedidos futuros.
- 2.3- Controlar el archivo de soporte de compras.
- 2.4- Negociar con proveedores en lo referente a cantidad, calidad, plazos y precios

3] Velar por el cumplimiento de las funciones del almacenista.

- 3.1- Coordinación de la recepción de mercancía y verificación de presupuestos y realización de labores de almacén.
- 3.2- Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad.
- 3.3- Informar sobre todas las novedades que ocurran en a la coordinadora

RESPONSABILIDADES

) Sobre Bienes:

- Computadora
- Cámara HP con 4 baterías recargables
- Radio
- Material de oficina

CONDICIONES DE TRABAJO

Riegos:

- **Ergonómico:**
- **Mala ubicación del Computador sobre la mesa de trabajo, causa daños como: Problemas en la espalda, Vista, Dolor de Cabeza, Hombros y Cuellos, Problemas debido a la torsión del cuerpo de una lado al otro.**
- **Postura en Silla, Escritorios, Apoya Pies, Apoyabrazos y Bancos, causa daños como: Problemas Músculo Esqueléticos.**
- **Dimensiones del Puesto de Trabajo, causa daños como: Dolor Cervical, Lumbar, Dolor y Calambres de Músculos Inferiores, Varices, y Lesiones Osteomusculares.**

OPERACIÓN:		DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
PROCEDIMIENTO:		DESCRIPCIÓN DE CARGO
FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:	
SUSTITUYE:	Pág. 3 de 3	

AUTORIZADO:
GERENCIA DE ADMINISTRACION
CONSTRUCTORA SAMBIL

) Psicosocial:

- Riñas, mal humor, tensión y todas aquellas actividades relacionadas con su trabajo, causan daños como: Tensión Muscular, Cefaleas, Angustias, Depresión, Irritabilidad, Ausentismo, Inestabilidad, Insatisfacción, problemas Familiares, Aislamiento y estrés.

) Mecánico:

- Caídas de Materiales, Cajas u objetos así como de escaleras y sillas, causan daños como: Fracturas, Esguinces, Golpes, Heridas Abiertas, Incrustación de Cuerpos extraños.
- Golpes con gavetas abiertas, archivadores, puertas de cristal, puertas de vaivén, puertas bajas y de salida de emergencia, causan daños como: Fracturas, golpes e incrustaciones de cuerpos extraños.

) Físicos:

- Exposición a ruidos molestos, causa daños como: Problemas auditivos, Dair Tinitus, e Irritabilidad.
- Con la Ventilación: gripe, malestar General, Dolor de cabeza y Fiebre.
- Exposición con radiación no ionizante, causa daños como: Cansancio y fatiga Visual, Conjuntivitis, Oscurecimiento en la piel, Irritación, pigmentación Retardada, Interferencia en el crecimiento celular.

) Biológicos:

- Inhalación, absorción o por contacto con Insectos, Legionella Pneumaphila, causa daños como: Infección Respiratoria, Neumonía, resfriados, Virales, Alergias y Enfermedades Pulmonares

) Químicos:

- Contacto con polvo y Pigmentos de Color (Tinta), inhalación de partículas de Resina, causan daños como: Daños en el tejido biológicos produciendo Sistema Circulatorio, Sistema Digestivo, y Cambio de Conducta.

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes

9:00 am. A 01:00 pm.
2:00 pm. A 6:00 pm.



OPERACIÓN:
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

PROCEDIMIENTO:
DESCRIPCIÓN DE CARGO

FECHA DE VIGENCIA: CONCEPTO:

AUTORIZADO:
GERENCIA DE ADMINISTRACION

SUSTITUYE: Pág. 1 de 2

TITULO DEL CARGO

DEPENDE DE

LE REPORTAN

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

GERENTE ADMINISTRATIVO

- Cuentas por Pagar
- Cuentas por cobrar
- Caja

DESCRIPCION DEL CARGO

Velar por el debido registro de las operaciones administrativas, permitiendo así atacar posibles fallas de control interno en el desenvolvimiento de las actividades. Suministrar información cuantitativa y cualitativa de las operaciones de la organización.

PERFIL DEL CARGO

-) Licenciatura en Contabilidad o carreras afines.
-) Mínimo 2 Años de experiencia.

CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS

-) Paquete Windows (Word, Excel).
-) Manejo de conflictos.
-) Área Tributaria
-) Análisis Estados Financieros
-) Sistemas Administrativos y Contables
-) Iniciativa
-) Creatividad
-) Proactivo
-) Uso de Técnicas
-) Responsabilidad

FUNCIONES

-) Análisis de Estados Financieros
-) Registro de ajustes y reclasificaciones en partidas u operaciones administrativas
-) Supervisión y revisión del control interno de las siguientes áreas: Caja, Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar
-) Manejo de Impuestos mensuales
-) Seguimiento y pago oportuno de impuestos nacionales y municipales
-) Ajustes y revisión de libro de Compras
-) Velar por el cumplimiento de los deberes formales emanados en diferentes leyes y providencias vigentes
-) Conciliación Bancaria
-) Análisis de cuentas contables

-) Cierres de Condominio Mensuales
-) Trabaja en estrecha relación con la Gerencia Administrativa para garantizar el eficiente manejo administrativo de la empresa.
-) Realizar otras labores afines y complementarias al puesto.

RESPONSABILIDADES

- Implementos de Trabajos
- Información de uso confidencial
- Información de Estados Financieros
- Documentos tributarios y legales

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes

*8:30 am. A 12:30 pm.
2:00 pm. A 6:00 pm.*



OPERACIÓN:
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

PROCEDIMIENTO:
DESCRIPCIÓN DE CARGO

FECHA DE VIGENCIA:

CONCEPTO:



OPERACIÓN:
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

PROCEDIMIENTO:
DESCRIPCIÓN DE CARGO

FECHA DE VIGENCIA:

CONCEPTO:

AUTORIZADO:
GERENCIA DE ADMINISTRACION

SUSTITUYE:

Pág. 1 de 2

TITULO DEL CARGO

DEPENDE DE

LE REPORTAN

Coordinadora Recursos Humanos

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Recepción - Conserjería

DESCRIPCION DEL CARGO

Velar por la generación de estrategias para captar, desarrollar y mantener al talento humano, haciendo énfasis en el los valores institucionales y en el fortalecimiento de una cultura de trabajo en equipo que contribuya a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

PERFIL DEL CARGO

- Mujer
- 25-35 años (Preferible)
- Licenciatura en Psicología Industrial o Administración de empresas.
- Maestría y/o Especialidad en Recursos Humanos (Preferible).
- Experiencia en el área de gestión humana (3 años)
- Conocimientos de Office al 100%
- Redacción de Informes
- Trabajo bajo presión.
- Conocimientos sobre Seguridad Social
- Manejo de Código de trabajo de R.D

CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS

- Paquete Windows (Word, Excel).
- Manejo de conflictos.
- Iniciativa
- Creatividad
- Proactivo
- Uso de Técnicas
- Responsabilidad

FUNCIONES

- Elaborar la Nómina quincenal.
- Verificar que el pago se realizó de acuerdo a los procedimientos establecidos y con el soporte documental correspondiente.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Evaluación de Desempeño
- Manejo de Documentaciones del ministerio de trabajo
- Manejo del sistema SIRLA - DGT-3 -DGT-4 –TSS

-) Elaborar plan de Capacitación por departamentos
-) Desvinculaciones
-) Manejo de conflictos
-) Relaciones Laborales
-) Gestión del Seguro Medico
-) Gestión de Chip Coin.
-) Gestión de la flota telefónica de la empresa.
-) Tramitar las autorizaciones correspondientes, para créditos en el Centro Comercial.
-) Responsable de las actividades importantes de la empresa.

RESPONSABILIDADES

- **Implementos de Trabajos**
- **Información de uso confidencial**
- **Expedientes Empleados**

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes

**9:00 am. A 1:00 pm.
2:00 pm. A 6:00 pm.**

	OPERACIÓN: DEPARTAMENTO TÉCNICO	
	PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE CARGO	
AUTORIZADO: GERENCIA DE ADMINISTRACION CONSTRUCTORA SAMBIL	FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:
	SUSTITUYE:	Pág. 1 de 4
TITULO DEL CARGO	DEPENDE DE	LE REPORTAN
COORDINADORA DE COMPRAS	GERENTE ADMINISTRATIVA	Asistente de Compras / Almacenista
DESCRIPCION DEL CARGO		
Coordinar y supervisar los aspectos relacionados al departamento de Compras para asegurar el cumplimiento de los indicadores de calidad, requeridos para el óptimo funcionamiento del Centro Sambil.		
PERFIL DEL CARGO		
Nivel académico: <input type="checkbox"/> Administración o Carreras afines. <input type="checkbox"/> Experiencia : <input type="checkbox"/> Dos (2) años desempeñando posiciones similares. Conocimientos y Destrezas: <input type="checkbox"/> Manejo de computarizada, Relaciones Humanas, Redacción de Informes <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo Administración del Tiempo. <input type="checkbox"/> Idiomas: Español.		
CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS		
<input type="checkbox"/> Orientación a la eficiencia <input type="checkbox"/> Planificación y organización. <input type="checkbox"/> Habilidades para las relaciones interpersonales <input type="checkbox"/> Habilidades para la comunicación oral y escrita <input type="checkbox"/> Capacidad analítica. <input type="checkbox"/> Organización. <input type="checkbox"/> Cooperación. <input type="checkbox"/> Flexibilidad. <input type="checkbox"/> Atención al detalle. <input type="checkbox"/> Habilidad para administrar el tiempo. <input type="checkbox"/> Habilidad para trabajar en equipo <input type="checkbox"/> Prudencia. <input type="checkbox"/> Discrecionalidad. <input type="checkbox"/> Habilidad para trabajar bajo presión.		
FUNCIONES		
Gestión de Compras: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar las Cotizaciones. ▪ Elaborar las órdenes de Compras a proveedores. 		

- Participar en el inventario.
- Actualizar listado de proveedores.
- Cotizar los materiales de diferentes proveedores para determinar su precio de compra.
- Enviar las órdenes de compra vía fax o internet a los diferentes proveedores para el suministro de los materiales.
- Velar por el cumplimiento en la entrega de los pedidos.
- Realizar reportes faltantes de materiales
- Alimentar cuadro de almacén.
- Mantener al día el archivo físico y digital del departamento de compras.
- Enviar reporte de entrada y salida de materiales.
- Darle seguimiento a las órdenes de compras después de enviadas.
- Darle seguimiento a las cotizaciones después de enviadas.
- Entregar órdenes de compras al almacenista.
- Entregar facturas originales y/o conduce al ingeniero de la obra.
- Realizar otras tareas afines y complementarias al puesto.

RESPONSABILIDADES

-) Responsabilidad por el manejo de informaciones confidenciales.
-) Documentos confidenciales.
-) Equipos asignados a su cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

Riegos:

Ergonómico:

- Mala ubicación del computador sobre la mesa de trabajo, causa daños como: problemas en la espalda, vista, dolor de cabeza, hombros y cuellos, problemas debido a la torsión del cuerpo de un lado al otro.
- Postura en silla, escritorios, apoya pies, apoyabrazos y bancos, causa daños como: problemas músculo esqueléticos.
- Dimensiones del puesto de trabajo, causa daños como: dolor cervical, lumbar, dolor y calambres de músculos inferiores, varices, y lesiones osteomusculares.

Psicosocial:

Riñas, mal humor, tensión y todas aquellas actividades relacionadas con su trabajo, causan daños como: tensión muscular, cefaleas, angustias, depresión, irritabilidad, ausentismo, inestabilidad, insatisfacción, problemas familiares, aislamiento y estrés.

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes

**9:00 am. A 1:00 pm.
2:00 pm. A 6:00 pm.**



OPERACIÓN:
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

PROCEDIMIENTO:
DESCRIPCIÓN DE CARGO

FECHA DE VIGENCIA:

CONCEPTO:

AUTORIZADO:
GERENCIA DE ADMINISTRACION

SUSTITUYE:

Pág. 1 de 2

TITULO DEL CARGO

DEPENDE DE

LE REPORTAN

Gerente Administrativo y Financiero

GERENTE GENERAL

**Asistente Administrativa /
Recepción / Contabilidad /
Compras / RR.HH**

DESCRIPCION DEL CARGO

Velar por el debido registro de las operaciones administrativas, permitiendo así atacar posibles fallas de control interno en el desenvolvimiento de las actividades. Suministrar información cuantitativa y cualitativa de las operaciones de la organización.

PERFIL DEL CARGO

-) Mujer
-) 30-35 años (Preferible)
-) Lic. Contabilidad
-) Maestría y/o Especialidad en Alta Gerencia / MBA / O afines.
-) Experiencia en impuestos.
-) Experiencia como gerente de equipos diversos (mínimo 3 años) (Tener conocimiento de los departamentos de RRHH Y ADMVO)
-) Conocimientos de Office al 100%
-) Redacción de Informes
-) Trabajo bajo presión.

CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS

-) Paquete Windows (Word, Excel).
-) Manejo de conflictos.
-) Área Tributaria
-) Análisis Estados Financieros
-) Sistemas Administrativos y Contables
-) Iniciativa
-) Creatividad
-) Proactivo
-) Uso de Técnicas
-) Responsabilidad

FUNCIONES

Gestión de Compras:

- Programar, dirigir y controla las operaciones del proceso de compras.
- Recibir órdenes de compras de materiales y equipos de oficina.
- Velar por la realización de inventarios de materiales en existencia.
- Controlar el almacén de material gastable de la oficina.

- Participar en la elaboración del presupuesto de compras según proyectos y actividades a desarrollar.
- Reintegrar los cheques cuya ejecución de compras no se lleve a cabo.

Control de Pagos:

- Controlar el cumplimiento de los programas de pago de las obligaciones contraídas por la institución con los proveedores.
- Realizar la solicitud, gestionar autorización de fondos, elaborar y gestionar las firmas correspondientes de todos los cheques de pagos de facturas, transferencias bancarias, pagos de nóminas pagos solicitados en general.
- Verificar que las solicitudes de cheques de pagos procedentes de los distintos departamentos estén debidamente trabajadas con los documentos anexos correspondientes.
- Velar por que las cuentas por pagar se mantenga dentro de los parámetros de pago establecidos.
- Aperturas de cuentas bancarias.

Pagos de impuestos y seguridad Social:

- Recibir de Contabilidad los cálculos para el pago.
- Elaborar y certificar los cheques de pagos de impuestos y Seguridad Social y tramitar las autorizaciones correspondientes según procesos establecidos.

Pagos de Nóminas:

-) Recibir de Recursos Humanos los cálculos para el pago de las Nóminas.
-) Tramitar las autorizaciones correspondientes, según procedimientos establecidos.
-) Verificar que el pago se realizó de acuerdo a los procedimientos establecidos y con el soporte documental correspondiente.

RESPONSABILIDADES

- **Implementos de Trabajos**
- **Información de uso confidencial**
- **Información de Estados Financieros**
- **Documentos tributarios y legales**

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes

9:00 am. A 1:00 pm.

2:00 pm. A 6:00 pm.

	OPERACIÓN: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
AUTORIZADO: GERENCIA DE ADMINISTRACION CONSTRUCTORA SAMBIL	FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:
	SUSTITUYE:	Pág. 1 de 2
TITULO DEL CARGO	DEPENDE DE	LE REPORTAN
Mensajero	Analista de Cuentas por Cobrar	N/A
DESCRIPCION DEL CARGO		
<p>Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera del centro comercial, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas, así como apoyo en la cobranza. Además de brindar soporte a cada departamento dentro de la empresa con la gestión de entrega y recepción de documentos.</p>		
PERFIL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">) Bachiller o estudiante universitario) Poseer moto propia con sus documentos en regla.) Conocimientos generales en actividades administrativas) Experiencia laboral mínima de un año en cargos similares.) Sexo Masculino.) Habilidades y destrezas en el manejo de documentos y velocidad en los despachos 		
CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS		
<ul style="list-style-type: none">) Capacidad Organizativa) Atención y calidad del Servicio) Habilidad para las relaciones interpersonales.) Cooperación.) Habilidad para trabajar en equipo) Discrecionalidad. 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> o Hacer entrega de las correspondencias externas que emita la empresa a las diversas instituciones públicas o privadas. o Realizar trámites de la empresa relacionados con los cobros o Realizar las operaciones bancarias de la empresa como: depósitos y cobro de cheques, pagos de impuestos, entre otros. o Efectuar el pago de los servicios públicos que la empresa genera, como electricidad, teléfono, y otros servicios. o Brindar apoyo a los demás departamentos en labores de mensajería. o Entregar las facturas de condominio en las oficinas principales de cada locatario del centro comercial. 		
RESPONSABILIDADES		

-) Responsabilidad por el manejo de informaciones confidenciales.
-) Documentos confidenciales.

CONDICIONES DE TRABAJO

-) Normales, eventualmente está expuesto a riesgos laborales y accidentes de trayecto.

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes

**9:00 am. A 12:00 M.
1:00 pm. A 6:00 pm.**

	OPERACIÓN: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
AUTORIZADO: GERENCIA DE ADMINISTRACION CONSTRUCTORA SAMBIL	FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:
	SUSTITUYE:	Pág. 1 de 2
TITULO DEL CARGO	DEPENDE DE	LE REPORTAN
Recepcionista	COORDINADORA RECURSOS HUMANOS	N/A
DESCRIPCION DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un excelente servicio al cliente, atender y filtrar todas las llamadas de la central telefónica además de ser el primer contacto de los clientes que visitan nuestras oficinas. Realizar labores de apoyo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos. 		
PERFIL DEL CARGO		
Nivel académico: <input type="checkbox"/> Estudiante universitario o nivel técnico. <input type="checkbox"/> Experiencia: Un (1) año desempeñando posiciones similares.		
Conocimientos y Destrezas: <input type="checkbox"/> Manejo del paquete office. <input type="checkbox"/> Idiomas: Español.		
CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS		
<input type="checkbox"/> Empatía. <input type="checkbox"/> Servicio al Cliente <input type="checkbox"/> Habilidad para las relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/> Cooperación. <input type="checkbox"/> Habilidad para trabajar en equipo <input type="checkbox"/> Discrecionalidad.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Recibir las comunicaciones que lleguen a la empresa y dar el curso correspondiente de acuerdo con las instrucciones de la misma. ○ Recibir y Hacer llamadas, y darles el curso correspondiente. ○ Redactar correspondencias y documentos según se requiera. ○ Dar asistencia al departamento DE RRHH ○ Dar asistencia al SEAC (PERMISOS) ○ Llamar a los suplidores para la entrega de Cheques. ○ Control de Entrada y salida de empleados 		

- Mantener actualizados los listados de Cumpleaños del personal.
- Mantener actualizado el mural de RRHH
- Realizar otras labores afines y complementarias al puesto.

RESPONSABILIDADES

-) Responsabilidad por el manejo de informaciones confidenciales.
-) Documentos confidenciales.
-) Equipos asignados a su cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

-) Normales, eventualmente está expuesto a riesgos laborales
-) Requiere esfuerzo mental y visual

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes

**9:00 am. A 12:00 M.
1:00 pm. A 6:00 pm.**

	OPERACIÓN: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	
	PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE CARGO	
AUTORIZADO: GERENCIA DE ADMINISTRACION CONSTRUCTORA SAMBIL	FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:
	SUSTITUYE:	Pág. 1 de 3
TITULO DEL CARGO	DEPENDE DE	LE REPORTAN
ALMACENISTA	COORDINADOR DE COMPRAS	NINGUNO
DESCRIPCION DEL CARGO		
<p>Llevar el control de la entrada y salida de la mercancía y/o materiales ubicados en el almacén, servir de apoyo en actividades de mantenimiento y/o reparación de instalaciones e infraestructuras del Mall.</p>		
PERFIL DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none">) Bachiller) Experiencia mínima de 1 año) Edad comprendida entre 23 y 25 años) De sexo masculino) Certificado Médico actualizado) Licencia de Conducir 		
CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS		
<ul style="list-style-type: none">) Iniciativa) Creatividad) Atención) Capacidad de Juicio) Uso de Técnicas) Responsabilidad) Habilidad Manual 		
FUNCIONES		
1- Recibir la mercancía solicitada a los proveedores.		

1.1- Chequear que venga completa.



OPERACIÓN:

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

PROCEDIMIENTO:

DESCRIPCIÓN DE CARGO

FECHA DE VIGENCIA:

CONCEPTO:

AUTORIZADO:
GERENCIA DE ADMINISTRACION
CONSTRUCTORA SAMBIL

SUSTITUYE:

Pág. 2 de 3

1.2- Distribuir la en el depósito.

1.3- Llevar el inventario de la mercancía.

1.4- Entregar el material a los técnicos de acuerdo a las emergencias que vayan surgiendo.

En caso de mercancía incompleta:

1.4.1- Enviar la información al Analista de Compra.

1.4.2- Realizar la devolución.

2- Guardar todo el material Sambil (de feria, navideño, de pintura, químicos)

2.1- Supervisar la existencia en el depósito del material necesario para determinadas situaciones.

RESPONSABILIDADES

) Sobre bienes:

- Radio
- Casco, Botas y Lentes de seguridad
- Camión
- Genie

) Materiales:

- De Plomería
- De Electricidad
- Equipos

) Información:

- Notas de Entrega
- Inventario

CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgos:

) Psicosocial:

- Riñas, mal humor, tensión y todas aquellas actividades relacionadas con su trabajo, causan daños como: Tensión Muscular, Cefaleas, Angustias, Depresión, Irritabilidad, Ausentismo,

Inestabilidad, Insatisfacción, problemas Familiares, Aislamiento y estrés.

	OPERACIÓN: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	
	PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE CARGO	
AUTORIZADO: GERENCIA DE ADMINISTRACION CONSTRUCTORA SAMBIL	FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:
	SUSTITUYE:	Pág. 3 de 3

) **Mecánico:**

- Caídas de Materiales, Cajas u objetos así como de escaleras y sillas, causan daños como: Fracturas, Esguinces, Golpes, Heridas Abiertas, Incrustación de Cuerpos extraños.
- Golpes con gavetas abiertas, archivadores, puertas de cristal, puertas de vaivén, puertas bajas y de salida de emergencia, causan daños como: Fracturas, golpes e incrustaciones de cuerpos extraños.

) **Físicos:**

- Exposición a ruidos molestos, causa daños como: Problemas auditivos, Dair Tinitus, e Irritabilidad.
- Con la Ventilación e Iluminación, causan: gripe, malestar General, Dolor de cabeza y Fiebre, Problemas con la Visión.
- Exposición con radiación no ionizante, causa daños como: Cansancio y fatiga Visual, Conjuntivitis, Oscurecimiento en la piel, Irritación, pigmentación Retardada, Interferencia en el crecimiento celular.

) **Biológicos:**

- Inhalación, absorción o por contacto con Insectos, Legionella Pneumaphila, causa daños como: Infección Respiratoria, Neumonía, resfriados, Virales, Alergias y Enfermedades Pulmonares.

) **Químicos:**

- Contacto con polvo y Pigmentos de Color (Tinta), inhalación de partículas de Resina, causan daños como: Daños en el tejido biológicos produciendo Sistema Circulatorio, Sistema Digestivo, y Cambio de Conducta.

) **Eléctricos:**

- Descarga eléctrica por contacto con instalaciones eléctricas antiguas, utilización de enchufes intermedios, cables deteriorados, causa daños como: choques eléctricos, quemaduras de I, II, III Grado y la muerte.

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes

9:00am a 01:00pm

2:00am a 6:00pm

Otros horarios previo acuerdo con el trabajador para trabajos extraordinarios.

	OPERACIÓN: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
AUTORIZADO: GERENCIA DE ADMINISTRACION CONSTRUCTORA SAMBIL	FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:
	SUSTITUYE:	Pág. 1 de 2
TITULO DEL CARGO	DEPENDE DE	LE REPORTAN
ANALISTA DE CUENTAS X COBRAR	GERENCIA ADMINISTRATIVA	MENSAJERO
DESCRIPCION DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar una correcta facturación, seguida de ágil distribución y eficaz recolección de los pagos asociados a los gastos comunes del Centro Comercial Sambil. 		
PERFIL DEL CARGO		
Nivel académico: <input type="checkbox"/> Estudiante universitario o nivel técnico. <input type="checkbox"/> Experiencia: Un (1) año desempeñando posiciones similares.		
Conocimientos y Destrezas: <input type="checkbox"/> Manejo del paquete office. <input type="checkbox"/> Idiomas: Español.		
CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS		
<input type="checkbox"/> Planificación. <input type="checkbox"/> Orientación al logro de metas. <input type="checkbox"/> Orientación a la eficiencia. <input type="checkbox"/> Habilidad para las relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/> Cooperación. <input type="checkbox"/> Capacidad Analítica <input type="checkbox"/> Flexibilidad. <input type="checkbox"/> Atención al detalle. <input type="checkbox"/> Habilidad para administrar el tiempo. <input type="checkbox"/> Habilidad para trabajar en equipo <input type="checkbox"/> Habilidad para resolver problemas conforme a pautas generales. <input type="checkbox"/> Prudencia. <input type="checkbox"/> Discrecionalidad.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> Emisión y distribución de facturas por concepto de mantenimiento. Verificar y actualizar responsables del pago de cada local para correcta emisión de facturas. 		

- **Mantener actualizado a cada locatario de su deuda actual.**
- **Gestionar mensajería para la colección de los pagos / Cheques manejados vía correspondencia.**
- **Elaborar carta pre-legal para aquellos locatarios que así lo requieran.**
- **Elaborar reportes de cobros.**
 - Antigüedad Cuentas por Cobrar por Locales.
 - Inventario de Inmuebles.
 - Reporte Colección cobros semanales por local.

RESPONSABILIDADES

-) Responsabilidad por el manejo de informaciones confidenciales.
-) Documentos confidenciales.
-) Equipos asignados a su cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

-) Normales, eventualmente está expuesto a riesgos laborales
-) Requiere esfuerzo mental y visual

HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes	9:00 am. A 1:00 pm. 2:00 pm. A 6:00 pm.
---------------------------	--

	OPERACIÓN: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
AUTORIZADO: GERENCIA DE ADMINISTRACION CONSTRUCTORA SAMBIL	FECHA DE VIGENCIA:	CONCEPTO:
	SUSTITUYE:	Pág. 1 de 2
TITULO DEL CARGO	DEPENDE DE	LE REPORTAN
ANALISTA DE CUENTAS X PAGAR	GERENCIA ADMINISTRATIVA	N/A
DESCRIPCION DEL CARGO		
Gestionar el pago de las obligaciones contraídas por La Administradora con proveedores; con esto velar por el buen estado crediticio de la empresa cumpliendo los acuerdos entre aquellos que proporcionen un bien o servicio a la empresa		
PERFIL DEL CARGO		
Nivel académico: <input type="checkbox"/> Estudiante universitario o nivel técnico (Contabilidad) <input type="checkbox"/> Experiencia: Un (1) año desempeñando posiciones similares.		
Conocimientos y Destrezas: <input type="checkbox"/> Manejo del paquete office. <input type="checkbox"/> Idiomas: Español. <input type="checkbox"/> Amplio conocimiento del sistema Impositivo		
CONOCIMIENTOS – HABILIDADES – DESTREZAS		
<input type="checkbox"/> Planificación. <input type="checkbox"/> Orientación al logro de metas. <input type="checkbox"/> Orientación a la eficiencia. <input type="checkbox"/> Habilidad para las relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/> Cooperación. <input type="checkbox"/> Capacidad Analítica <input type="checkbox"/> Flexibilidad. <input type="checkbox"/> Atención al detalle. <input type="checkbox"/> Habilidad para administrar el tiempo. <input type="checkbox"/> Habilidad para trabajar en equipo <input type="checkbox"/> Habilidad para resolver problemas conforme a pautas generales. <input type="checkbox"/> Prudencia. <input type="checkbox"/> Discrecionalidad.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y verificación de facturas con los requisitos de ley. <ul style="list-style-type: none"> – Verificar que todos los datos fiscales estén correctos, la razón social, RNC, dirección. – Enviar al Gerente General para que las firme en señal de aprobación. – Registrar en el sistema las facturas. – Proporcionar al contador para que las apruebe en sistema. – Realiza la autorización de pago. 		

- **Envían al Gerente General para que firme la autorización de pago.**
- **Pasar a caja para entrega al proveedor.**
- **Control de disponibilidad bancaria.**
 - Revisar a diario el movimiento bancario (depósitos y cheques cobrados) y calcula la disponibilidad bancaria.
 - En base a la disponibilidad bancaria calculada, informar a caja qué cheques pueden ser entregados.
 - Coordinar con caja las llamadas a los proveedores para que retiren cheques.
- **Verificar todos los comprobantes que se emitieron en el mes.**

RESPONSABILIDADES

-) Responsabilidad por el manejo de informaciones confidenciales.
-) Documentos confidenciales.
-) Equipos asignados a su cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

-) Normales, eventualmente está expuesto a riesgos laborales
-) Requiere esfuerzo mental y visual

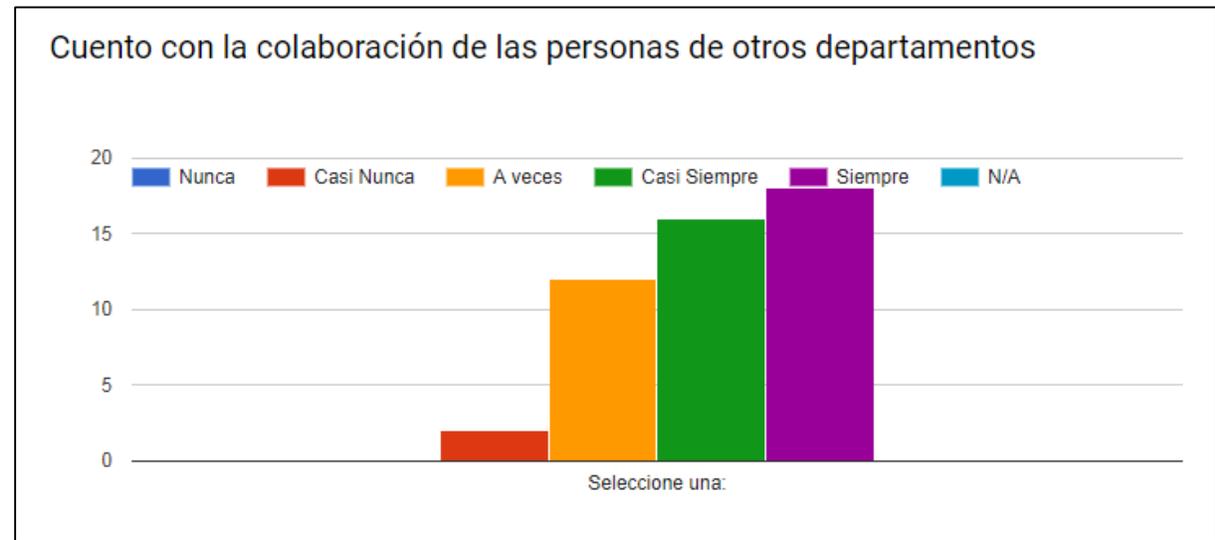
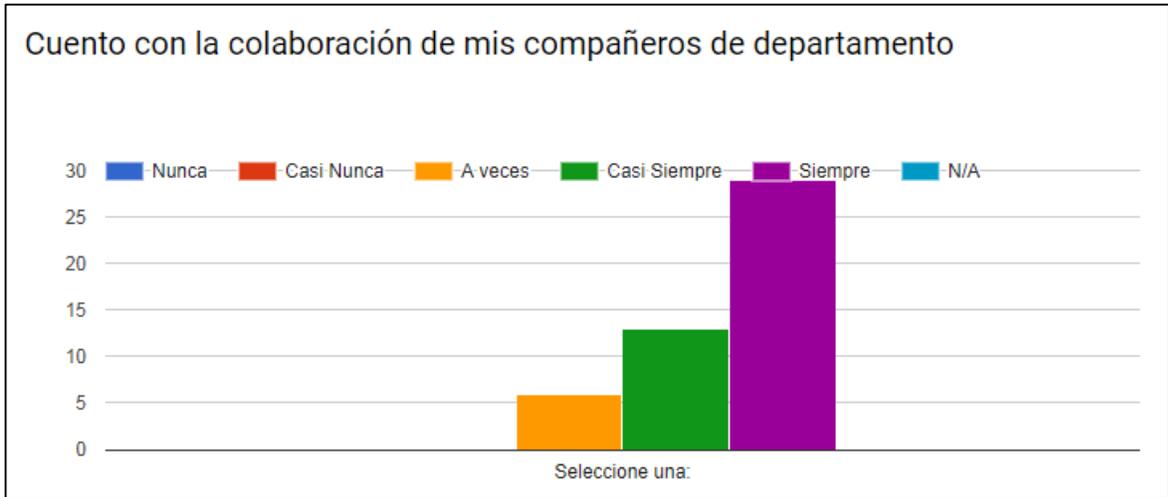
HORARIO DE TRABAJO

De Lunes a Viernes	9:00 am. A 1:00 pm. 2:00 pm. A 6:00 pm.
---------------------------	--

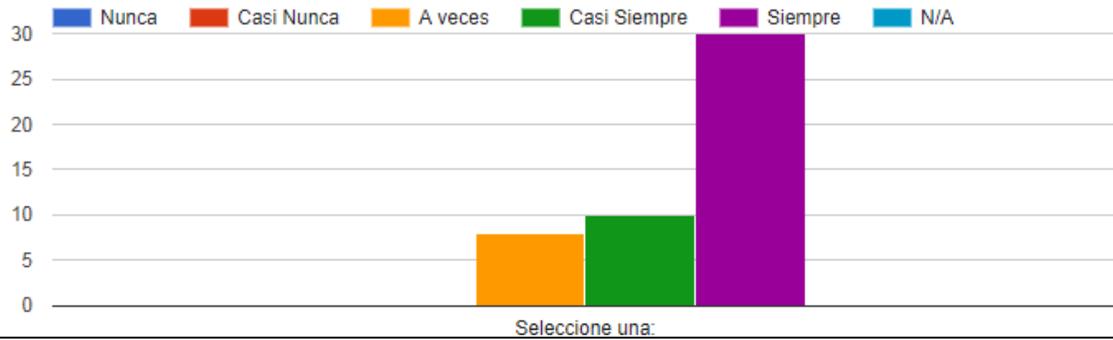
ANEXO 3.

Informe de resultados de la encuesta de clima laboral realizada al Departamento Administrativo en Sambil Santo Domingo en Septiembre 2017.

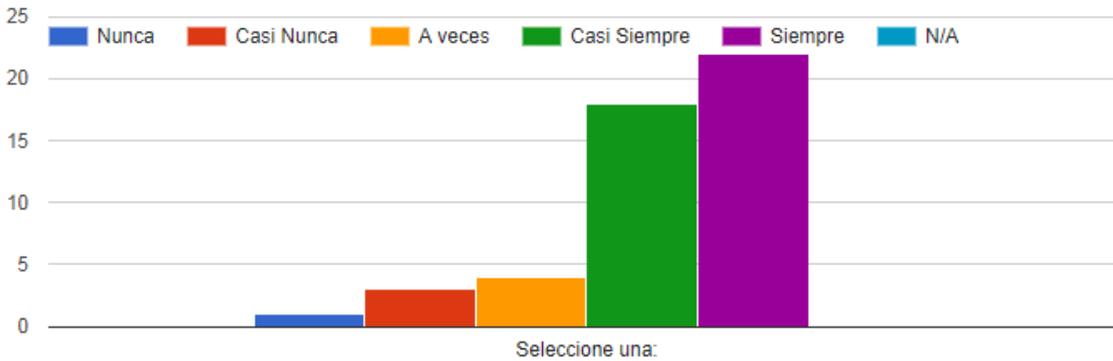
Opciones de Respuesta	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
-----------------------	-------	------------	---------	--------------	---------



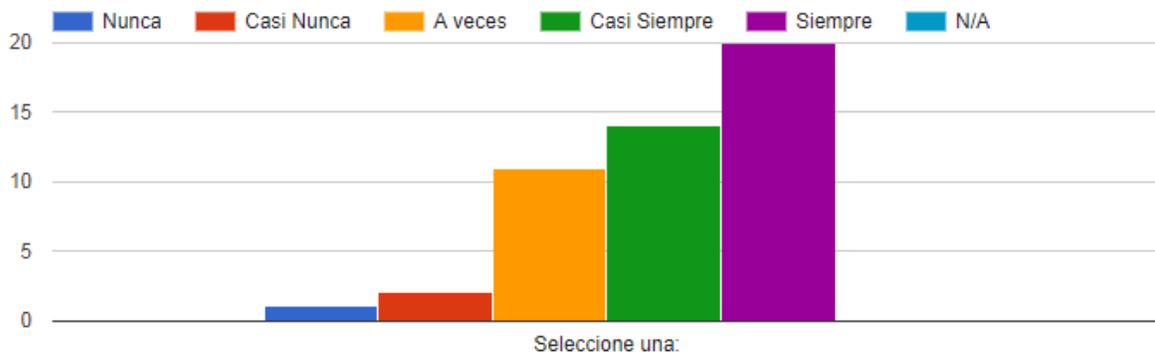
AS Santo Domingo SRL cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial



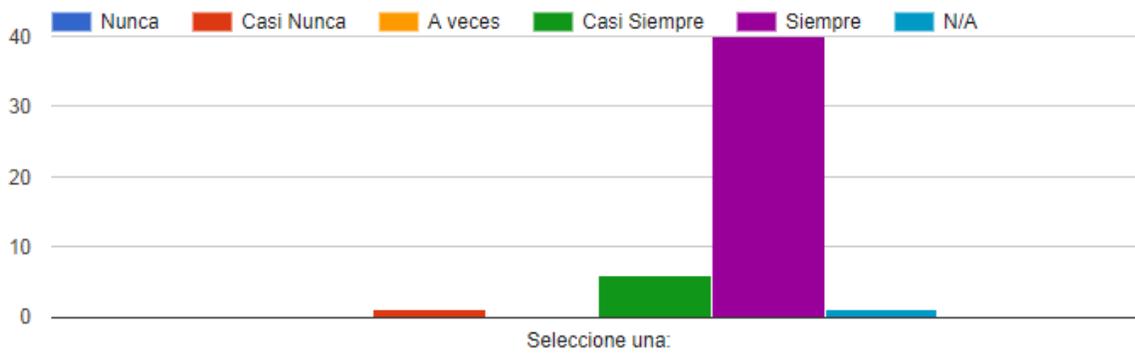
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo de manera eficiente



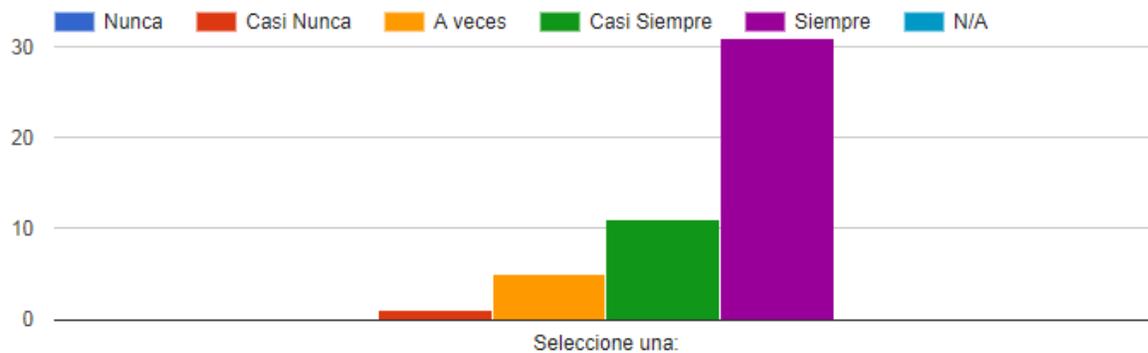
Considero que existe un buen ambiente de trabajo



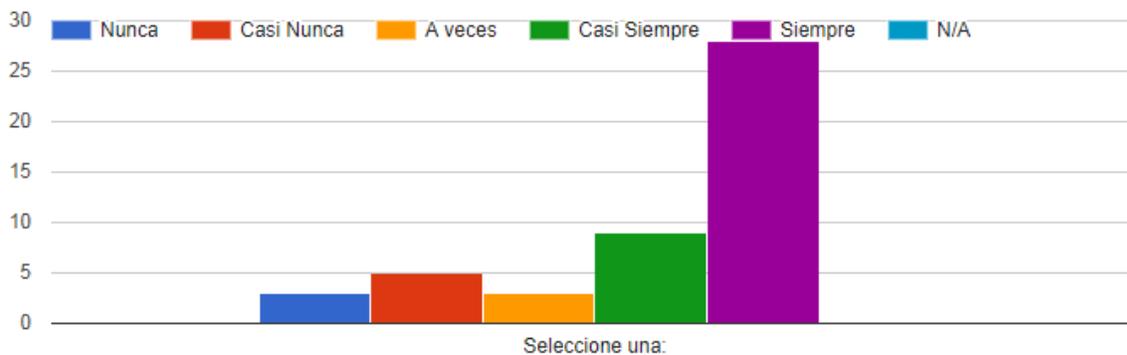
Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido



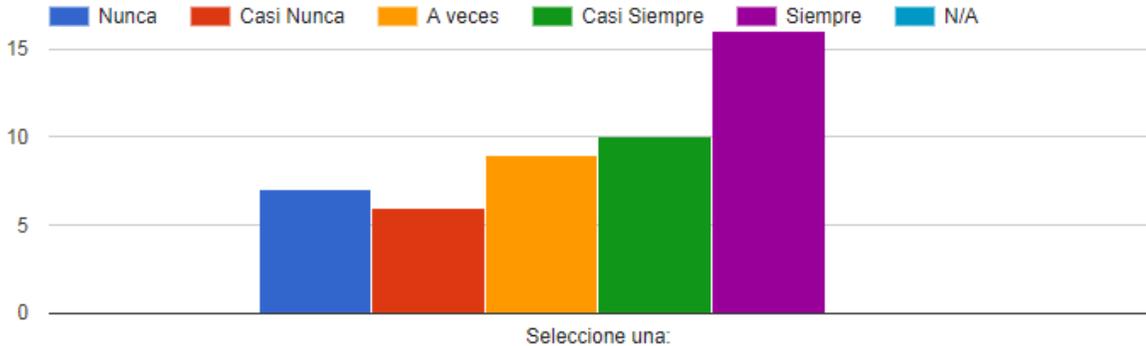
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad



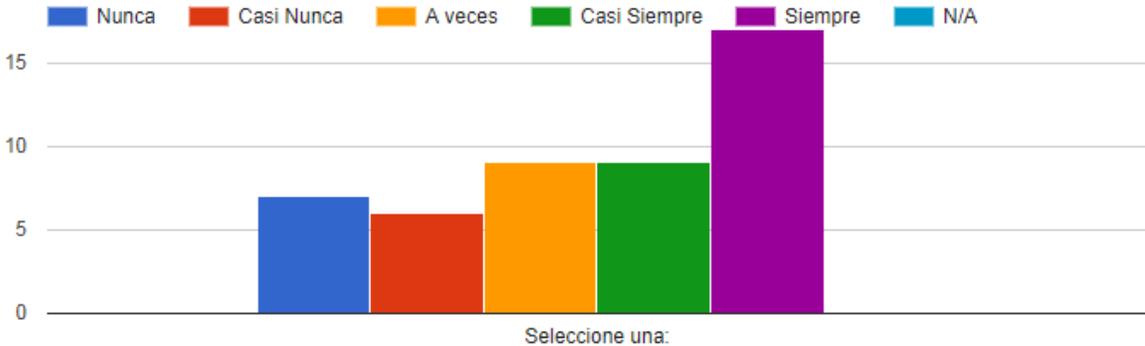
Mi Supervisor y/o Gerente se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de AS Santo Domingo SRL



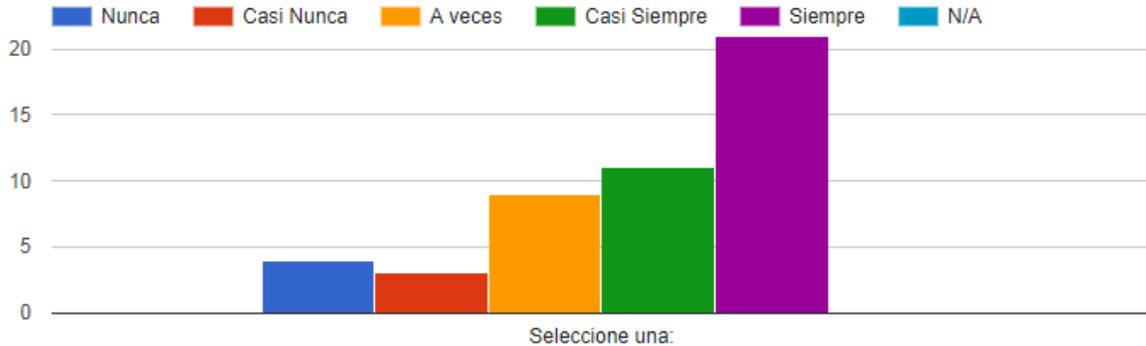
Mi Supervisor y/o Gerente me proporcionan periódicamente información sobre mi desempeño



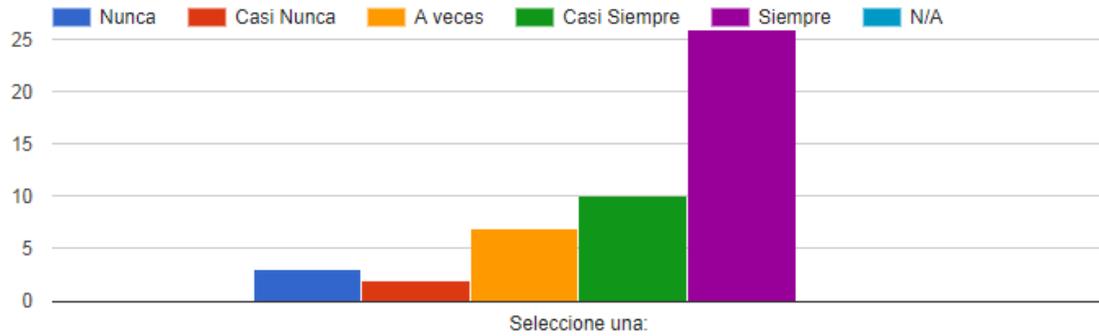
Mi Supervisor y/o Gerente me felicita cuando realizo bien mi trabajo



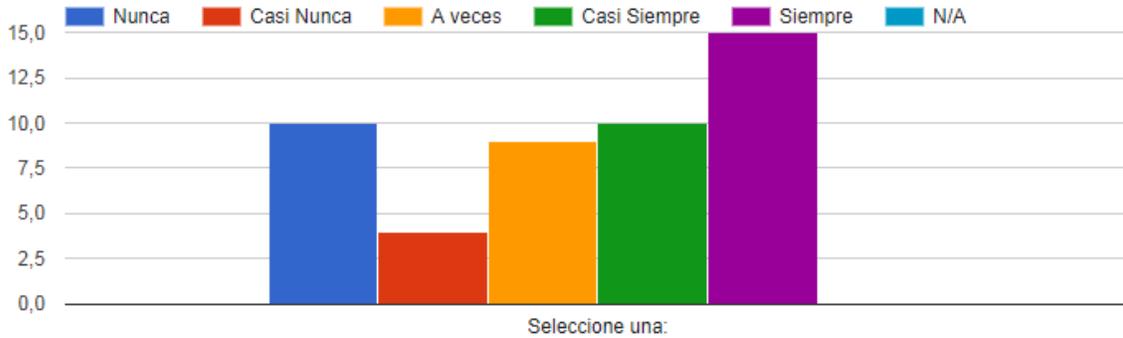
Mi Supervisor y/o Gerente escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones



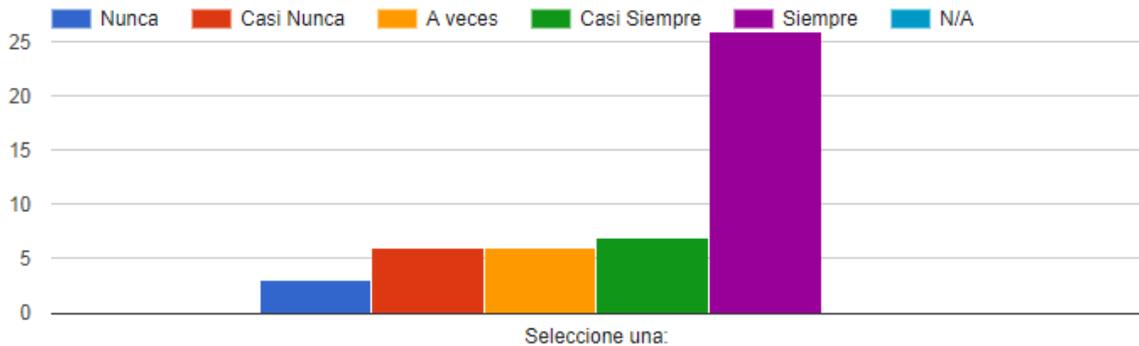
Mi Supervisor y/o Gerente se preocupa por mantener un buen clima en el equipo



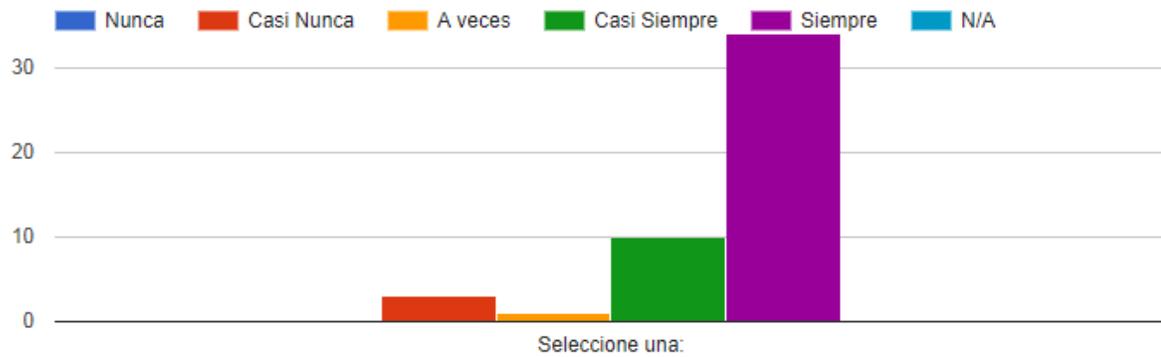
Mi Supervisor y/o Gerente se preocupa por conocer mis necesidades e intereses



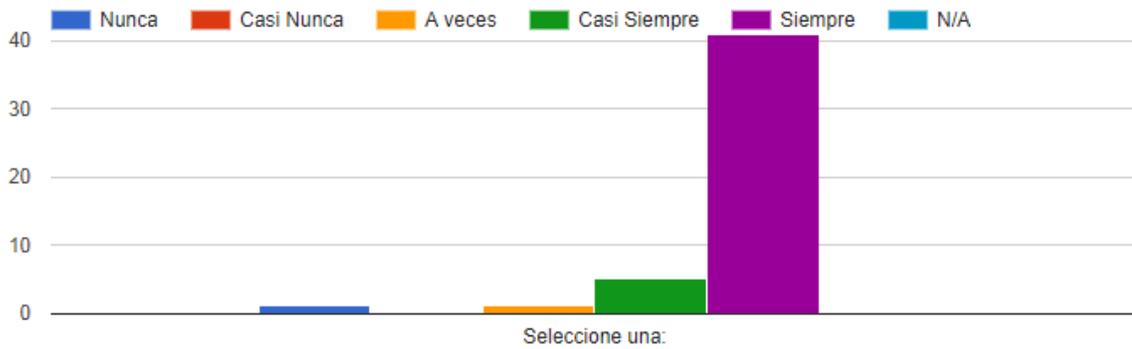
Mi Supervisor y/o Gerente trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos



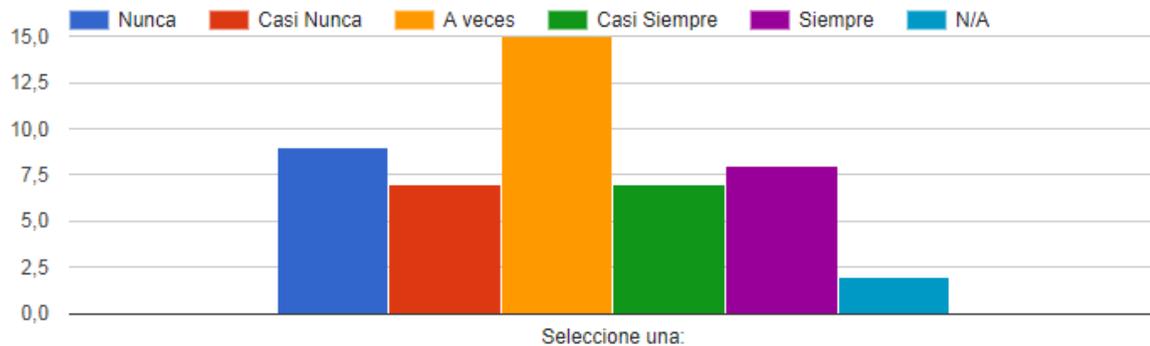
Mantengo una buena relación con mi Supervisor y/o Gerente



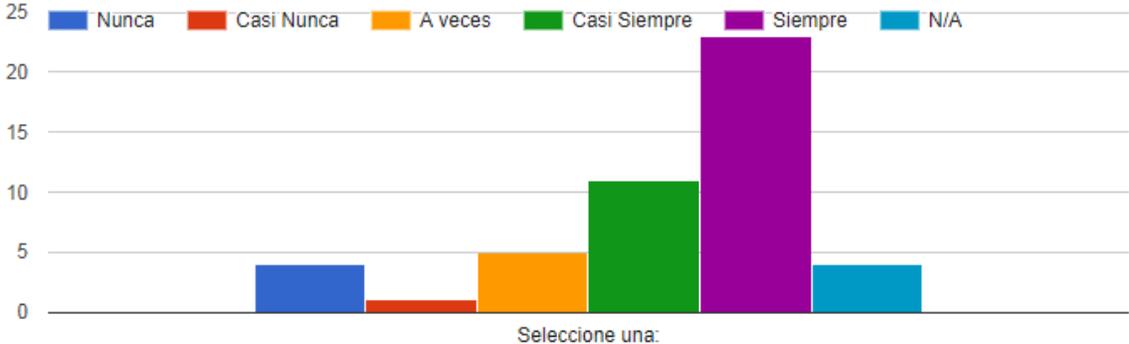
Mi Supervisor y/o Gerente respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...



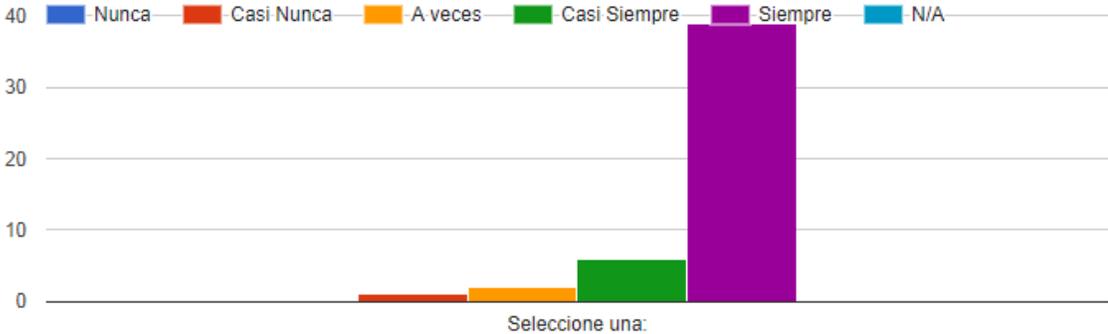
Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe



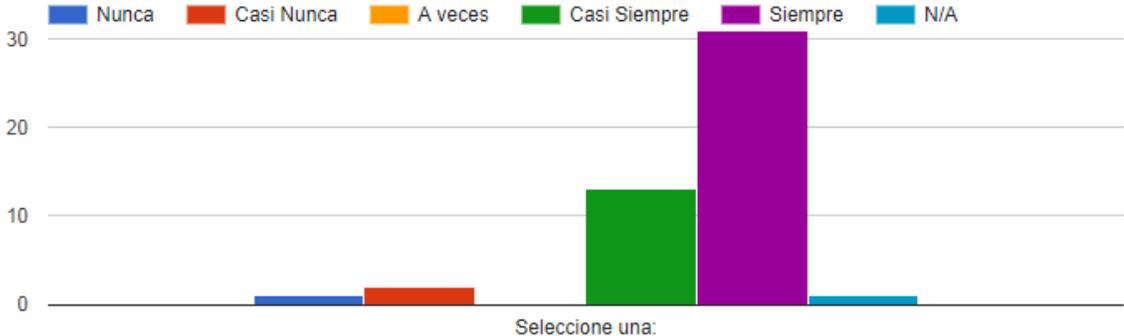
Mi Supervisor y/o Gerente es un referente en la Compañía



Recibo la ayuda que necesito del departamento de Recursos Humanos

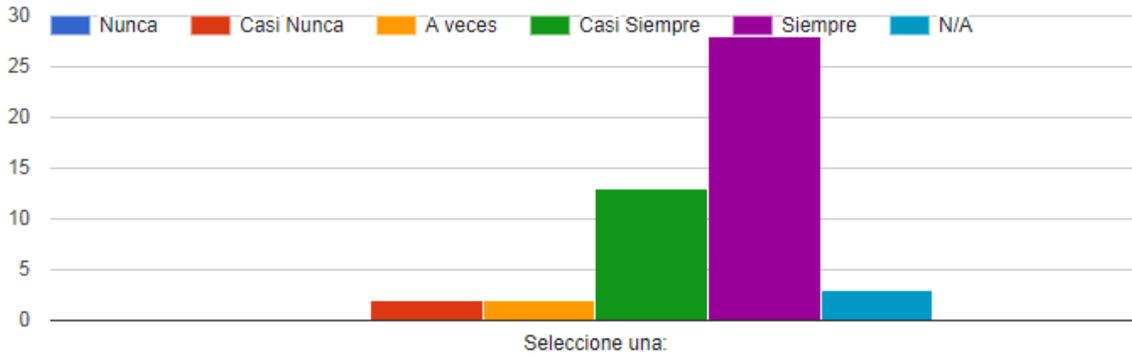


Recibo la ayuda que necesito del departamento Administrativo y Financiero

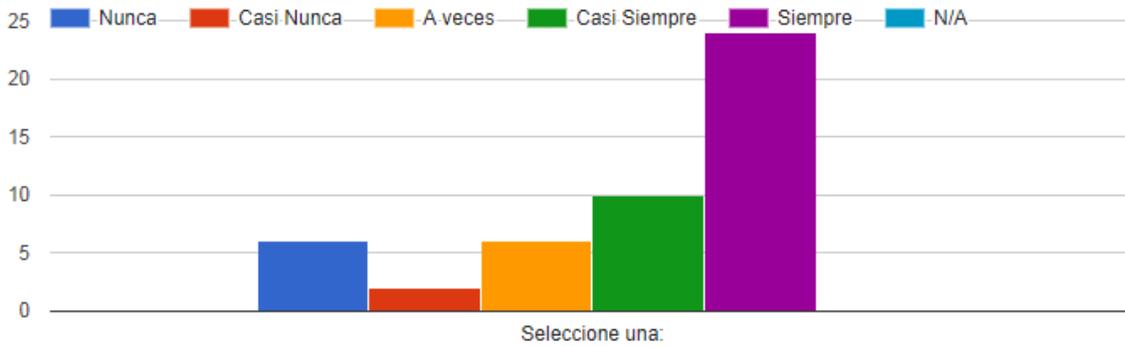


Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia

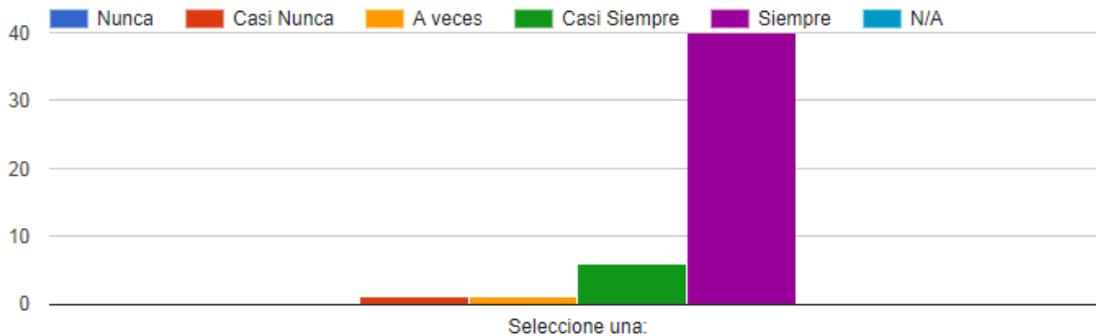
Recibo la ayuda que necesito del departamento de Compras



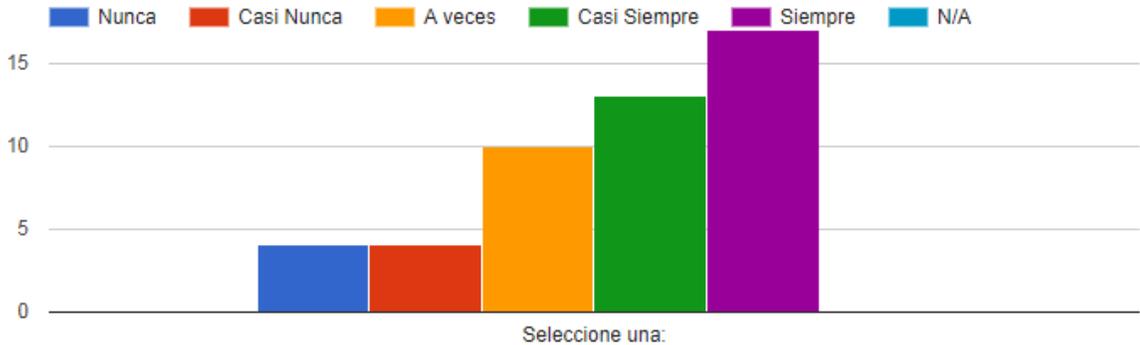
Mi Supervisor y/o Gerente es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento



Pienso que AS Santo Domingo SRL es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí



Mi trabajo es reconocido y valorado



ANEXO 4.

Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

CARGOS Y/O POSICIONES

COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA REQUERIDO										
	No Requerido	Bajo	Medio	Alto							
	0	1	2	3							
Trabajo en equipo	3	3	3	3							
Honestidad	3	3	3	3							
Responsabilidad	3	3	3	3							
Respeto	3	3	3	3							
Comunicación	3	3	3	3							
Creatividad	2	2	2	2							
Compromiso	3	3	3	3							
Servicio	3	3	3	3							
Conocimiento de Paquete Windows (Word, Excel).	2	2	2	2							
Relaciones Interpersonales	3	2	2	3							
Nivel de Experiencia	3	2	2	2							
Negociación	3	2	2	2							
Capacidad de Análisis	3	3	1	3							
Proactividad	3	3	3	3							
Manejo de conflictos	3	3	3	3							
Planificación Estratégica	2	2	0	2							
Gestión de Presupuesto	3	2	0	2							
Manejo de sistemas contables	3	3	0	2							
Liderazgo	3	2	2	2							
Análisis Financiero	3	3	0	2							
Controles Internos	3	3	2	2							
	Gerencia Administrativa	Coordinación Administrativa	Analista de Cuentas por cobrar	Mensajero	Analista de Cuentas por Pagar	Asistente de Caja	Coordinación de Compras	Asistente de Compras	Almacenista	Coordinación de Recursos Humanos	Recepción

Firma Autorizada

Paulichia Paulichia



ANEXO 5.



Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017.

COMPETENCIA:		Trabajo en Equipo				
POSICION	ENTRENAMIENTO	TIPO	HRS.	FECHA	COSTO	PROVEEDOR
Gerencia Administrativa	Trabajo en equipo	Taller	8	Oct-17	2500	People Group Dominicana
Coordinacion Administrativa	Trabajo en equipo	Taller	8	Oct-17	2500	People Group Dominicana
Analista de Cuentas por cobrar	Trabajo en equipo	Taller	8	Oct-17	2500	People Group Dominicana
Mansajero	Trabajo en Equipo y Comunicación Efectiva	Curso	16	1-Nov	0	INFOTEP
Analista de Cuentas por Pagar	Trabajo en equipo	Taller	8	Oct-17	2500	People Group Dominicana
Asistente de Caja	Trabajo en Equipo y Comunicación Efectiva	Curso	16	1-Nov	0	INFOTEP
Coordinacion de Compras	Trabajo en equipo	Taller	8	Oct-17	2500	People Group Dominicana
Asistente de Compras	Trabajo en Equipo y Comunicación Efectiva	Curso	16	1-Nov	0	INFOTEP
Almacenista	Trabajo en Equipo y Comunicación Efectiva	Curso	16	1-Nov	0	INFOTEP
Coordinacion de RRHH	Trabajo en equipo	Taller	8	Oct-17	2500	People Group Dominicana
Recepcion	Trabajo en Equipo y Comunicación Efectiva	Curso	16	1-Nov	0	INFOTEP

COMPETENCIA:		Servicio al Cliente				
POSICION	ENTRENAMIENTO	TIPO	HRS.	FECHA	COSTO	PROVEEDOR
Gerencia Administrativa	Atencion y Servicio al cliente	Taller	8	16-Oct	0	INFOTEP
Coordinacion Administrativa	Atencion y Servicio al cliente	Taller	8	16-Oct	0	INFOTEP
Analista de Cuentas por cobrar	Atencion y Servicio al cliente	Taller	8	16-Oct	0	INFOTEP
Mansajero	Servicio al Cliente	Diplomado	80	1-Aug	0	INFOTEP
Analista de Cuentas por Pagar	Atencion y Servicio al cliente	Taller	8	16-Oct	0	INFOTEP
Asistente de Caja	Servicio al Cliente	Diplomado	80	1-Aug	0	INFOTEP
Coordinacion de Compras	Atencion y Servicio al cliente	Taller	8	16-Oct	0	INFOTEP
Asistente de Compras	Atencion y Servicio al cliente	Taller	8	16-Oct	0	INFOTEP
Almacenista	Servicio al Cliente	Diplomado	80	1-Aug	0	INFOTEP
Coordinacion de RRHH	Atencion y Servicio al cliente	Taller	8	16-Oct	0	INFOTEP
Recepcion	Servicio al Cliente	Diplomado	80	1-Aug	0	INFOTEP

COMPETENCIA:		Negociacion				
POSICION	ENTRENAMIENTO	TIPO	HRS.	FECHA	COSTO	PROVEEDOR
Gerencia Administrativa	Negociacion Efectiva	Diplomado	48	16-Nov	40,000.00	Sigmatec
Coordinacion Administrativa	Negociacion Efectiva	Diplomado	48	16-Nov	40,000.00	Sigmatec
Analista de Cuentas por cobrar	Negociacion y Solucion de conflictos	Curso Online	16	Dec-17	0	MiriadaX.net
Mansajero	Negociacion Basica	Taller	8	Sep-17	0	Infotep
Analista de Cuentas por Pagar	Negociacion y Solucion de conflictos	Curso Online	16	Dec-17	0	MiriadaX.net
Asistente de Caja	Negociacion y Solucion de conflictos	Curso Online	16	Dec-17	0	MiriadaX.net
Coordinacion de Compras	Abastecimiento Estratégico y Negociación con Suplidores	Taller	16	15-Sep	10,000.00	Intras
Asistente de Compras	Abastecimiento Estratégico y Negociación con Suplidores	Taller	16	15-Sep	10,000.00	Intras
Almacenista	Abastecimiento Estratégico y Negociación con Suplidores	Taller	16	15-Sep	10,000.00	Intras
Coordinacion de RRHH	Negociacion y Solucion de conflictos	Curso Online	16	Dec-17	0	MiriadaX.net
Recepcion	Negociacion y Solucion de conflictos	Curso Online	16	Dec-17	0	MiriadaX.net

COMPETENCIA: Liderazgo						
POSICION	ENTRENAMIENTO	TIPO	HRS.	FECHA	COSTO	PROVEEDOR
Gerencia Administrativa	Liderazgo y Supervisión Empresarial	Diplomado	48	Nov y Dic 2017	24,000.00	CAES
	Lectura de libro: Lograr que la Gente nos Siga, David Novak	Libro	A necesidad	16-Nov	1,200.00	Cuesta Centro del Libro y Amazon
Coordinacion Administrativa	Liderazgo Gerencial	Taller	16 HRS		2,900.00	ISPE
	Lectura de libro: Lograr que la Gente nos Siga, David Novak	Libro	A necesidad	16-Nov	1,200.00	Cuesta Centro del Libro y Amazon
Analista de Cuentas por cobrar	Lectura de libro: Desarrolle el Líder que está en usted-John Maxwell	Libro	A necesidad	16-Nov	700	Cuesta Centro del Libro, Amazon
Mansajero	Liderazgo Empresarial	Taller	24 hrs	1 oct. 17	0	Infotep
Analista de Cuentas por Pagar	Lectura de libro: Desarrolle el Líder que está en usted-John Maxwell	Libro	A necesidad	16-Nov	700	Cuesta Centro del Libro, Amazon
Asistente de Caja	Liderazgo Empresarial	Taller	24 hrs	1 oct. 17	0	Infotep
Coordiancion de Compras	Liderazgo Gerencial	Taller	16 HRS		2,900.00	ISPE
	Lectura de libro: Lograr que la Gente nos Siga, David Novak	Libro	A necesidad	16-Nov	1,200.00	Cuesta Centro del Libro y Amazon
Asistente de Compras	Lectura de libro: Desarrolle el Líder que está en usted-John Maxwell	Libro	A necesidad	16-Nov	700	Cuesta Centro del Libro, Amazon
Almacenista	Liderazgo Empresarial	Taller	24 hrs	1 oct. 17	0	Infotep
Coordinacion de RRHH	Liderazgo Gerencial	Taller	16 HRS		2,900.00	ISPE
	Lectura de libro: Lograr que la Gente nos Siga, David Novak	Libro	A necesidad	16-Nov	1,200.00	Cuesta Centro del Libro y Amazon
Recepcion	Liderazgo Empresarial	Taller	24 hrs	1 oct. 17	0	Infotep

COMPETENCIA: Inteligencia Emocional						
POSICION	ENTRENAMIENTO	TIPO	HRS.	FECHA	COSTO	PROVEEDOR
Gerencia Administrativa	Inteligencia Emocional	Workshop	8	1-Aug	3700	ISPE
	Lectura de Libro: La inteligencia Emocional en la empresa, Daniel Goleman	Libro	A necesidad	15-Nov	1,200	Amazon
Coordinacion Administrativa	Inteligencia Emocional	Workshop	8	1-Aug	3700	ISPE
Analista de Cuentas por cobrar	Lectura de Libro: Inteligencia Emocional 2.0, Jean Greaves	Libro	A necesidad	15-Nov	900	Amazon
Mansajero	Inteligencia Emocional	Curso	16	17-Jul	0	INFOTEP
Analista de Cuentas por Pagar	Lectura de Libro: Inteligencia Emocional 2.0, Jean Greaves	Libro	A necesidad	15-Nov	900	Amazon
Asistente de Caja	Inteligencia Emocional	Curso	16	17-Jul	0	INFOTEP
Coordiancion de Compras	Inteligencia Emocional	Workshop	8	1-Aug	3700	ISPE
Asistente de Compras	Lectura de Libro: Inteligencia Emocional 2.0, Jean Greaves	Libro	A necesidad	15-Nov	900	Amazon
Almacenista	Inteligencia Emocional	Curso	16	17-Jul	0	INFOTEP
Coordinacion de RRHH	Inteligencia Emocional	Workshop	8	1-Aug	3700	ISPE
Recepcion	Inteligencia Emocional	Curso	16	17-Jul	0	INFOTEP