

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

PROYECTO DE FACTIBILIDAD TIPO CONSULTORÍA

REICOS S. de R.L

SUSTENTADO POR:

BRAYAN DANILO RIVERA CERRATO

ELSY MARIELOS GÁLVEZ

ISIS DESYRE VARGAS

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA**

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
CAMPUS CEUTEC**

FACULTAD DE PREGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA

ACADÉMICA DINA VENTURA

DIRECTORA CEUTEC

MARÍA ROXANA ESPINAL

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD TIPO CONSULTORÍA
REICOS S. de R.L**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

ASESOR METODOLÓGICO

MIRIAM GISSELLE SORTO EURAQUE

ASESOR TEMÁTICO

MAURICIO ALBERTO BURGOS RIVAS

MIEMBROS DE LA TERNA

DERECHOS DE AUTOR

DEDICATORIA

Este proyecto es dedicado a nuestras familias, por apoyarnos en este camino, por sus palabras de aliento, nuestros maestros y mentores, por inspirarnos a seguir nuestros sueños más allá del salón de clases y nuestro país y cultura, como hondureños de valor, por criarnos en un seno donde los obstáculos son oportunidades.

AGRADECIMIENTO

Gracias por las personas que han estado con nosotros durante este proceso, para apoyarnos durante la realización del proyecto, gracias a la vida porque nos ha regalado tiempo, amor, amistades durante este camino que dura poco pero cada experiencia le suma sonrisas y alegría, gracias a nuestras familias por el apoyo económico, emocional y palabras de aliento durante esta crisis mundial que vivimos.

A todo el grupo de apoyo, profesionales de diferentes áreas, amigos con experiencia y a nuestros mentores, gracias por darnos su tiempo y dedicación para lograr cumplir con un nuevo triunfo en nuestras vidas y por haber creído en nosotros desde el inicio.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto se ha trabajado con la empresa REICOS S. de R.L. Tiene diecinueve (19) años operando en San Pedro Sula. Brinda servicios de fotocopiado, renta, venta de insumos y repuestos. Cuenta con cinco colaboradores, en los siguientes puestos: Gerente general, Gerente administrativo, fotocopista, técnico y conserje.

La problemática de la empresa es que no existe una estructura organizacional concreta, tampoco cuentan con descriptores de puesto, ya que los colaboradores realizan diferentes funciones que no les corresponden y que no están bien identificadas de acuerdo con cada departamento, lo que dificulta al colaborador tener una idea que es lo que se espera de ellos y al supervisor poder brindar una retroalimentación sobre el desempeño. También la empresa está interesada en motivar a los colaboradores por medio de incentivos, ya que actualmente no lo hacen y se considera que esto podría tener un impacto positivo en el desempeño.

Se presenta la propuesta de reestructuración organizacional, manual de puestos, plan de incentivos y un diagnóstico de necesidades de capacitación, para preaprobación con el Gerente General, de la Empresa REICOS S. de R.L. Las propuestas se consideraron con el propósito de mejorar los procesos actuales para la empresa, que los colaboradores tengan definidas sus funciones, para facilitar el trabajo a cada uno. Así, de esta forma, alcanzar los objetivos de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Estructura organizacional, descriptor de puesto, plan de incentivos, procesos, funciones.

ÍNDICE DE CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1. Introducción	1
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1 Antecedentes del problema	2
2.1.1 Datos generales de la empresa	2
2.1.2 Reseña histórica de la empresa	3
2.1.3 Misión	4
2.1.4 Visión	4
2.1.5 Valores organizacionales	4
2.1.6 Estructura organizacional	5
2.1.7 Productos y servicios	5
2.2 Definición del problema	6
2.3 Justificación	7
CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
3.1 Objetivo general:	8
3.2 Objetivos específicos:	8
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO	9
4.1 Diseño organizacional:	9
4.2 Descripción de puestos:	11
4.3 Motivación e incentivos:	12
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA	20
5.1 Enfoque y métodos	20
5.2 Población y muestra	20
5.2.1 Población	20
5.2.2 Muestra	21
5.3 Técnicas e instrumentos aplicados	22
5.3.1 Instrumento	22
5.3.1.1 Análisis de puesto	22
5.3.1.2 Cuestionario	22
5.3.2 Técnica	23
5.3.2.1 Entrevista	23
5.4 Cronología de trabajo	23
CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS	24
6.1 Análisis FODA:	24
6.2 Diagnóstico actual de REICOS	26

ÍNDICE DE CONTENIDO	27
6.4 Propuesta	28
6.4.1 Reestructuración organizacional	28
6.4.2 Misión	28
6.4.3 Visión	28
6.4.4 Valores	28
6.5 Organigrama	29
6.5.1 Descripción de puestos	30
6.5.2 Plan de incentivos	31
6.5.2.1 Propuesta de incentivos	31
6.5.2.2 Costos del plan de incentivo	32
6.5.3 Diagnóstico de necesidades para capacitación	33
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	39
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES	40
CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA	41
CAPÍTULO X. ANEXO (s)	43

ÍNDICE DE TABLAS

Table 1 - Población organizacional actual	21
Table 2- Diagrama de actividades de Gantt	23
Table 3- Costo del plan de incentivos.....	32
Table 4- Diagnostico de necesidades (DNC)	33
Table 5- Plan de Capacitación gerente general	34
Table 6 - Plan de gerente administrativo.....	35
Table 7- Costo por falta de procesos.....	36
Table 8- Beneficios al implementar los procesos	37
Table 9- Costo de Consultoría	38

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Organigrama actual – Fuente Interna - 5

Ilustración 2- Jerarquía de necesidades - Gestión y motivación del personal (Diaz 1996)	15
Ilustración 3-Proceso de Capacitación-Administración de Recursos Humanos (Dessler, Varela 2011)	18
Ilustración 4 - Propuesta de organigrama	30

GLOSARIO

- **Competencia:** Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
- **Capacitación:** Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.
- **Cuestionario:** Lista de preguntas que se proponen con cualquier fin.
- **Diagnóstico:** Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.
- **DNC(Diagnóstico de Necesidades de Capacitación):** es el proceso utilizado para determinar los planes y programas de capacitación en diferentes áreas para los colaboradores de una empresa, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.
- **Entrevista:** Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un asunto.
- **Incentivo:** Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.
- **Innovación:** Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
- **Motivación:** Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.
- **Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
- **Organigrama:** Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.
- **Resultado:** Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción

En el presente informe se detalla cada una de las actividades desarrolladas en el periodo del proyecto de graduación, este se realizó para la empresa REICOS S. de R. L. durante el periodo.

En el segundo capítulo se presentan los datos generales de la empresa, la historia, misión, visión, valores, estructura organizacional actual (organigrama) y producto/servicios. Además, se encuentran los antecedentes del problema, planteamiento y justificación de este.

En el tercer capítulo se plantean los objetivos generales, específicos los cuales deben ser alcanzados de manera satisfactoria.

En el cuarto capítulo se presenta el marco teórico de la investigación. En el quinto capítulo explica la metodología a utilizar, población, muestra, técnicas, instrumentos y cronología del trabajo realizado.

El sexto, séptimo y octavo capítulo muestran los resultados, análisis y conclusiones del logro de los objetivos que se establecieron al inicio. Asimismo, las recomendaciones para la empresa con base a los resultados, recomendaciones a la universidad basados en los años de estudio en la institución. Por último, recomendaciones para los actuales y futuros estudiantes.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes del problema

REICOS se encuentra en el mercado desde el año dos mil cuatro (2004), actualmente cuenta con una única sucursal que está ubicada en San Pedro Sula, su rango de cobertura es en el departamento de Cortés, Atlántida, Yoro.

La empresa se ha dedicado a dar mantenimientos preventivos y reparaciones de fotocopiadoras marca Canon. Vende insumos para fotocopiadoras y renta fotocopiadoras de la misma marca.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos y el establecimiento de las estrategias que promueven el mantenimiento y crecimiento de las operaciones, es necesario contar con estructuras bien definidas donde las personas conozcan con precisión las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo.

La administración evoluciona día tras día, debido a ello, se ha vuelto cada vez más necesario contar con estructuras organizacionales adecuadas a las condiciones específicas de la empresa, considerando que “al igual que las especies, quizás las organizaciones sobrevivan sólo si evolucionan adecuadamente a los nichos particulares del entorno”. (Mintzberg, 2007).

2.1.1 Datos generales de la empresa

REICOS, S. de R.L. es una empresa que considera siempre satisfacer las necesidades de los clientes, brindando servicio de fotocopiado, reparación de máquinas fotocopiadoras y venta de repuestos. Su éxito está reflejado en la capacidad técnica y el nivel de responsabilidad de los colaboradores. Además, de estar bien posicionados hace muchos años en el mercado.

Actualmente sus clientes principales son los centros de copiados ubicados en los Institutos públicos y universidades. Entre ellos se encuentran empresas privadas, escuelas bilingües, bancos, clínicas privadas, etc. La dirección actual es Barrio Guamilito 5 calle, 10 y 11 avenida casa No. 77, en San Pedro Sula, Honduras.

2.1.2 Reseña histórica de la empresa

El gerente general, cuenta con más de veinte años de experiencia en reparación y mantenimiento de fotocopiadoras. Inicialmente formó parte de las sociedades Soluciones Técnicas y Office Supply 4-41. Sin embargo, estas se disolvieron con los años, algunos de sus miembros continuaron en el rubro otros buscaron nuevos horizontes.

El 20 de octubre del 2004 el actual gerente general inicia su propia empresa con el nombre de REICOS acrónimo de REPUESTOS, INSUMOS, COPIADORAS Y SERVICIOS, con la finalidad de darle un servicio personalizado a sus clientes como institutos públicos, empresas privadas, centros de copiados, entre otros.

La empresa REICOS S. de R. L. Es un distribuidor de la marca Canon a nivel nacional con mayor énfasis en la zona norte, específicamente en la ciudad de San Pedro Sula. La empresa cuenta con un departamento de reparación para fotocopiadoras, así como con un centro de copiado, impresiones y encuadernado, cuenta con técnicos proveyendo servicio a domicilio y atención personalizada en el área de servicio al cliente.

2.1.3 Misión

“En REICOS, trabajamos con la mentalidad de dedicarnos a entender y cumplir con las necesidades de nuestros clientes, poniendo todo esfuerzo para ofrecerle un nivel alto de confiabilidad y calidad de servicio” (Reglamento interno de REICOS).

2.1.4 Visión

“Deseamos ser reconocidos a nivel nacional e internacional como el mejor proveedor de insumos, repuestos y fotocopiadoras” (Reglamento interno de REICOS)

2.1.5 Valores organizacionales

REICOS cuenta con tres valores organizacionales

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honradez

2.1.6 Estructura organizacional

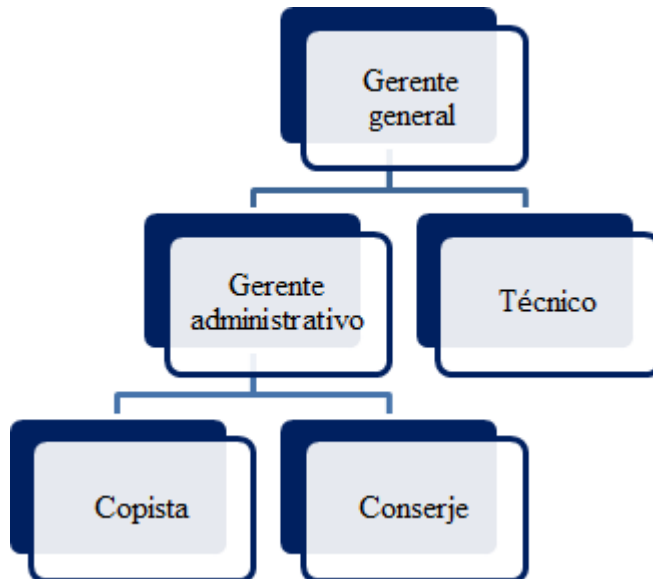


Ilustración 1- organigrama actual – Fuente Interna

2.1.7 Productos y servicios

REICOS es una empresa que brinda los siguientes servicios:

- Servicio de impresiones
- Servicio de fotocopios
- Encuadernados
- Reparaciones de máquinas fotocopadoras para oficina
- Venta de fotocopadoras

2.2 Definición del problema

REICOS S. de R.L actualmente cuenta con cinco (5) colaboradores permanentes que ejercen sus funciones según la necesidad de la empresa. La Empresa no cuenta con una estructura organizada, ya que desde el inicio los colaboradores hacen un poco de cada puesto y hasta el día de hoy continúan con la misma dinámica laboral.

Durante el proceso de investigación, se entrevistó a la Gerente Administrativa, Gerente General y demás empleados. Derivado de la entrevista, se pudo determinar que la mayor problemática radica en que cada uno de los colaboradores está involucrado de manera directa e indirecta en todas las áreas.

A continuación de se detallan los principales hallazgos:

1. El gerente general funge dos funciones dentro de la empresa:
 - a. Durante el proceso de reparación, venta y entrega de maquinaria está involucrado directamente.
 - b. Expandir la cartera de clientes, así como el manejo y dirección de los colaboradores, está involucrado directamente.
2. El Gerente administrativo cumple con varias responsabilidades:
 - a. Asiste al gerente general
 - b. El conserje, copista y técnicos se abocan directamente para el pago de planilla.
 - c. Da atención inmediata a las quejas o solicitudes de los clientes.
 - d. Mantener el control de inventario, labores de facturación y cobros.

3. No existe estructura organizacional concreta, lo que impide que los colaboradores comprendan lo que se espera de ellos y para el supervisor es difícil llamar la atención o reconocer un buen desempeño en base a las funciones y competencias.

4. La falta de procesos impide que se desarrollen las actividades eficientemente.

5. La motivación es baja, esto puede corregirse investigando inicialmente las necesidades de ambas partes y manteniendo los costos a un nivel razonable.

2.3 Justificación

La estructura de una organización no solo afecta la productividad y la eficiencia económica, sino también influye en la moral y la satisfacción del trabajo de sus miembros (desempeño social). La efectividad general de la organización se verá afectada por el diseño estructural y el comportamiento de los empleados. (Furnham, 2001).

Una empresa pequeña, mediana, grande o multinacional requiere cierto tipo de orden en los procesos. De lo contrario, el crecimiento al que se aspira se detiene de manera indefinida. Esta problemática es común en todos los niveles, la falta de dirección o conocimiento puede afectar de manera directa desde poder alcanzar las metas de ventas, hasta el cumplimiento de las funciones día a día.

Para tratar esta problemática se plantea una propuesta de reestructuración organizacional, lo cual describe el puesto con las funciones y responsabilidades de cada colaborador en su lugar de trabajo.

Por último, con el fin de elevar los niveles de motivación y desempeño contar con un plan de incentivos y capacitación es de suma importancia para cualquier empresa y podría ser el inicio de una nueva etapa de crecimiento para REICOS S. de R.L.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 Objetivo general:

Elaborar una propuesta de reestructuración organizacional, manual de puestos, plan de incentivos y un diagnóstico de necesidades de capacitación, para que la empresa REICOS lo pueda implementar, siendo esto el inicio un proceso de mejora como un todo dentro de la organización.

3.2 Objetivos específicos:

- 3.2.1 Identificar las necesidades de mejora para la empresa REICOS
- 3.2.2 Explicar sobre las ideas de las propuestas a implementar: Reestructuración organizacional, descriptores de puesto, plan de incentivos y capacitación
- 3.2.3 Desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación
- 3.2.4 Analizar las entrevistas realizadas a los colaboradores
- 3.2.5 Valorar la opinión de los colaboradores para la implementación de los nuevos procesos
- 3.2.1 Diseñar una estructura organizacional definida de acuerdo con las estrategias de la empresa

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Diseño organizacional:

Los administradores han tomado la tarea de desarrollar una secuencia esencial en su trabajo, es decir: planificar, decidir y detallar las actividades que se deben hacer mediante estrategias para lograr todos los objetivos. Organizar y determinar las tareas a realizar con un orden establecido, que se logra traducir como una organización empresarial. Los administradores lideran y formulan nuevas políticas para el cumplimiento de los objetivos.

Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, (2015) Afirma: “El diseño organizacional como teoría y elemento relevante en la administración de las organizaciones ha sido estudiado y existen modelos para analizar e inclusive diagnosticar a las organizaciones en su dinámica interna o sus estructuras” (p. 35).

El diseño organizacional de una empresa es de suma importancia debido a la necesidad de tener una estructura factible para cada uno de sus integrantes. Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, (2015) Afirma: “El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (p. 36).

Cuando se cuenta con una estructura definida, los colaboradores logran comprender la relación de mando en los puestos que le integran y también el nivel de responsabilidad de cada uno de ellos. La «estructura» es la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinadas entre sí.

Una empresa sin un organigrama definido puede llegar al fracaso porque no existe un orden para cumplir con las funciones asignadas a cada uno. Por otra parte, si se cuenta con un organigrama definido puede descubrirse la necesidad de crear nuevos puestos dentro del mismo o simplemente dividir la cadena de mando de manera útil.

Al crear el organigrama de una organización este debe ser claro y se recomienda que no sea excesivo en el número de puestos o cuadros, para mantener el orden y la claridad de cada uno de ellos.

Analizar y diseñar una estructura organizacional permite a los colaboradores realizar su trabajo con eficiencia y eficacia. Se define a la estructura como: *“las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de un sistema para alcanzar luego la coordinación de este, orientándolo al logro de los objetivos”* (Mintzberg, 1983). Las ventajas de contar con un organigrama son:

- Mostrar las diversas actividades y funciones que se realizan en la organización, sean estas especializadas o no.
- Indicar la forma en que dichas actividades y funciones se agrupan por área de responsabilidad.

Las desventajas de contar con un organigrama son:

- Indica solamente las relaciones formales, entre unidades o departamentos, dejando de lado las relaciones informales que coexisten en la misma.
- Muestra niveles de autoridad, pero no permite medir el grado de ejercicio de dicha autoridad por parte de los individuos.

4.2 Descripción de puestos:

Alles (2016) nos menciona: “cuando las organizaciones definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellos las de reclutamiento y selección de los empleados” (p. 110).

Cuando los colaboradores inician sus labores para una empresa esperan tener una descripción clara de su puesto de trabajo. Además, al contar con una descripción de funciones, habilidades y responsabilidades de cada puesto a la empresa le beneficia en muchos aspectos entre ellos: evaluar el desempeño de los colaboradores, hacer un llamado de atención o reforzar las áreas donde el colaborador está fallando.

Alles (2016) nos explica: “Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. Así, se aseguran que las tareas estén distribuidas de manera equitativa y factible, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador” (2016, p. 130). El impacto de la realización de las actividades diarias es crucial para el desarrollo de las empresas. Si bien es cierto, no se enumera una a una las actividades que realiza el personal, si especifican las centrales, siendo estas el fin del puesto.

El proceso para crear la descripción del puesto es complejo. Este, no se trata de una enumeración de funciones extensas sino de sintetizar cada una de ellas. Para poder redactar el descriptor se debe inicialmente hacer un análisis de puesto, obteniendo los detalles más relevantes y plasmando por escrito. Una vez listo debe analizarse si las funciones, actividades, responsabilidades están distribuidas correctamente. De lo contrario, regresamos al punto inicial, donde se determina si existe la necesidad de crear un nuevo puesto, redistribuir la carga de trabajo o eliminar dichas funciones.

Torres Laborde et al. (2014) Menciona: “El análisis de puesto hace referencia a la investigación y el registro de todos los elementos que los componen: las tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones y los conocimientos” (p. 81)

Las descripciones de puesto como bien su nombre lo indica, nos brinda la información necesaria sobre cada actividad y obligación de cada puesto dentro de la organización, la autoridad, las líneas de relación con puestos distintos y todo lo relacionado hacia él.

Alles (2016) explica que: “El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada (p. 131).

4.3 Motivación e incentivos:

La motivación a veces es completamente intrínseca, esto significa que viene de sí mismo como seres humanos y no de una manera externa. Dentro del lugar de trabajo, a pesar de poder crearse planes de incentivos. Los colaboradores pueden sentir que no son apreciados como deberían. Esto es continuamente un reto para las organizaciones ya que deben no solo conocer su fuerza de trabajo sino también mantener los estándares financieros para implementar dichos planes que suelen ser considerados como gastos, no inversiones.

Newstrom (2011) menciona que: “veinticinco por ciento de la fuerza laboral se compromete, 55 no se compromete y 20 por ciento se exime activamente del compromiso, lo que significa que esas personas contagian su falta de motivación a los demás.” (2011, p. 106). Esto puede verse en empresas desde grandes a pequeñas y es común descubrir los síntomas en los departamentos que viven a diario problemáticas compartidas.

El resultado esperado de un proceso de motivación siempre es un comportamiento. En el contexto laboral, los comportamientos que se desean obtener de los profesionales son de 4 tipos:

- **Ingreso:** Que entren en la empresa. Se quiere atraer a los mejores profesionales.
- **Vinculación:** Que se queden en la empresa. Se requiere involucrar a los buenos trabajadores de modo que no se marchen a otra empresa.
- **Productividad:** Que tengan un buen rendimiento.
- **Innovación:** Que contribuyan con sus ideas y creatividad. (Valderrama, 2010, pág. 224)

Según Maslow, las personas tienen necesidades que desean satisfacer, pero una vez satisfechas no son una buena fuente de motivación porque existen otras necesidades que están a la espera. Incentivar a los colaboradores es un arduo trabajo que requiere constancia, dedicación y comprensión. Sin embargo, existe un punto donde el colaborador, se convierte en un agente negativo y es cuando deben tomarse la decisión si mantenerlo dentro de la empresa o prescindir de sus servicios.

FISIOLÓGICAS	Alimentación Vestido Descanso Vivienda
SEGURIDAD	Libertad Protección contra amenazas
AFECTO	Querer y que nos quieran Estar con otros Tener amigos
ESTIMACIÓN	Independencia Ser respetado Reconocimiento de los demás
AUTORREALIZACIÓN	Ser todo lo que queremos ser

Ilustración 2- Jerarquía de necesidades - Gestión y motivación del personal (Díaz 1996)

Además de una retribución justa y atractiva, hay toda una serie de razones no monetaria por las que las personas trabajan y se sienten recompensadas, este es el llamado salario emocional. Las claves para que las personas se sientan comprometidas y dispuestas a contribuir con lo mejor de sí mismas en su trabajo:

- **Claridad:** Las personas deben tener claro sus funciones dentro del trabajo, los resultados que deben lograrse y el tiempo que tienen para hacerlo.
- **Feedback (retroalimentación):** Las personas reciben la información periódica sobre los resultados logrados, conociendo en todo momento cómo se desarrolla en su trabajo
- **Flexibilidad:** Los planteamientos no deben ser rígidos y tienen que adaptarse progresivamente a las circunstancias.
- **Recompensas:** Las personas han de considerarse recompensadas, reconocidas y apreciadas.
- **Autonomía:** Las personas han de tener poder para decidir cómo hacer su trabajo y no preguntar al jefe continuamente.

- **Apoyo:** Las personas deben percibir el apoyo de la empresa y que son tratados con justicia y respeto.
- **Participación:** Las personas han de tener oportunidades de influir en la organización, por medio de sus ideas y sugerencias. (Valderrama, 2010, pág. 224).

Que las empresas cuenten con un plan de incentivos logra que los colaboradores se sientan cómodos y motivados en su trabajo y que el resultado de esto sea obtener un mejor resultado en productividad. Un plan de incentivos es un programa que las organizaciones están usando y ofreciendo a los colaboradores para estimular su desempeño de su actividad laboral, a la empresa le interesa motivar a sus colaboradores para que realicen su mayor esfuerzo y de esta manera asegurar los resultados como consecuencia de su trabajo.

Los planes de incentivos son funcionales para el trabajador y para la empresa. Existen organizaciones grandes donde cuentan con un presupuesto amplio para los incentivos que proporcionan a los colaboradores, pero también existen empresas pequeñas donde el presupuesto es mínimo y es en esas empresas donde se debe utilizar la creatividad para buscar opciones donde la inversión económica no sea alta. Por esta razón existen los incentivos monetarios y los no económicos.

- **Monetarios:** Aumentos de salarios, bonos por desempeño, regalos, entre otros.
- **No económicos:** Horarios Flexibles, permisos de trabajo, días libres, reconocimientos, tarjetas de agradecimiento o felicitación por cumplimientos de metas, entre otros.

Algo muy importante para los incentivos no económicos, es la forma en que la empresa lo presenta ante el colaborador para que estos puedan tener un resultado exitoso y los colaboradores realmente le den la importancia por el cual fueron diseñados. Para que los incentivos cumplan con éxito su fin debe realizarse constantemente, para no perder la confianza de los colaboradores.

Beneficios de los Incentivos:

- Colaboradores leales y comprometidos
- Mejora de Productividad
- Trabajo en Equipo

4.3 Proceso de capacitación y desarrollo

Contar con personal capacitado se considera una necesidad ya que pronostica de manera positiva el desarrollo de las actividades diarias. Si bien es cierto, al contar con una descripción de puesto se definen las habilidades, funciones, preparación académica y técnica que se requieren. Es también importante contar con un plan de capacitación y desarrollo interno para mejorar el desempeño de los colaboradores y así puedan realizar de manera óptima sus funciones dentro de la empresa.

La capacitación es muy importante dentro de las organizaciones, debido a que su objetivo es que los colaboradores puedan estar alineados con las competencias y capacidades que necesitan para poder desarrollar sus actividades de forma eficiente. Además, promueve el compromiso al brindar oportunidades de desarrollo tomando en cuenta al colaborador.

Gary Dessler, Ricardo Varela (2011) explica que: “La capacitación va más allá de solo preparar a los trabajadores para realizar sus labores de manera efectiva. También se requiere que sirva para propósitos especiales, como enseñar a convivir con la diversidad” (p. 197). Esto se refiere, a resolver necesidades no sólo operativas sino también de ambiente laboral entre otras.

La capacitación puede ser una de las inversiones más importante y con rentabilidad de una empresa. Se debe considerar una planificación relacionada con el capital humano y para que sea funcional debe ser considerada como una política permanente dentro de la

organización.

Pasos para realizar un plan de capacitaciones:

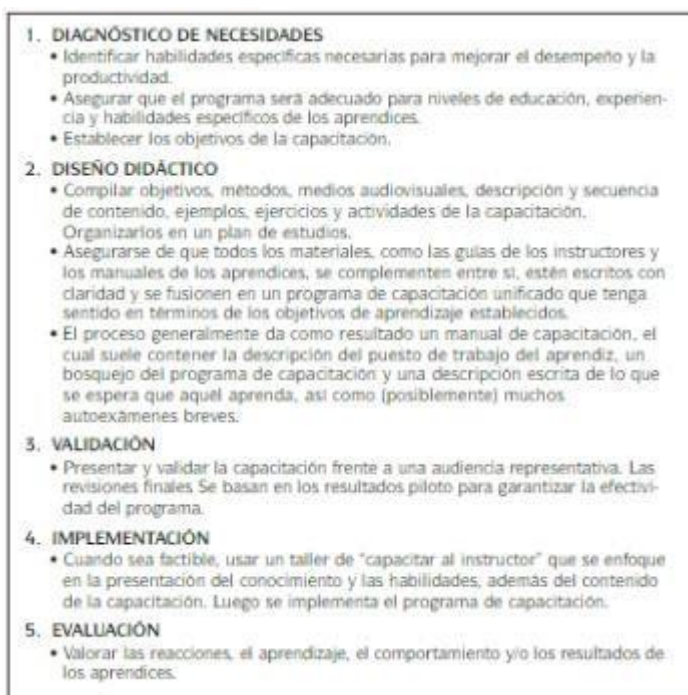


Ilustración 3-Proceso de Capacitación-Administración de Recursos Humanos (Dessler, Varela 2011)

Sin plantear los objetivos la organización invertiría tiempo y recursos sin recibir los beneficios que se esperan. Por ejemplo: tomar a un colaborador que no está interesado en capacitarse descuidar las necesidades de la empresa esto debido a que el colaborador abandona su puesto de trabajo por ciertas horas durante un día o días enteros, teniendo un impacto directo en la producción.

En situaciones ideales el mayor problema que una empresa debe enfrentar es por algún agente externo. Por ejemplo: un atraso en las aduanas para recibir los insumos, problemas de conectividad al internet debido a una falla con el proveedor. Sin embargo, al trabajar con talento humano existen áreas que tienden a olvidarse como el malestar de trabajar bajo presión, los roces entre colaboradores de diferentes departamentos ya que la operación está conectada con el otro, etc.

Es por ello, que existe la necesidad de capacitar a los colaboradores en un taller de inteligencia emocional, trabajo en equipo, flexibilidad, organización de las tareas, responsabilidad, etc.

El aprendizaje constante y el desarrollo profesional son dos puntos importantes que ayudan a mejorar la competitividad y el ambiente laboral dentro de la empresa.

Es fundamental realizar el proceso completo de la capacitación, ya que esto permite que sea una herramienta provechosa, si es realizada de forma adecuada e integrada y con su perspectiva de evaluación, que será la etapa donde se determina el éxito de las actividades realizadas.

Resultados básicos a medir de las capacitaciones:

- **Reacción:** Primero, evalúe las reacciones de los aprendices al programa, ¿Les gusto el programa? ¿Creen que valió la pena?
- **Aprendizaje:** Segundo, examine a los individuos para determinar si aprendieron los principios, habilidades y los hechos que se supone tienen que aprender.
- **Comportamiento:** A continuación, Revisar cómo ha sido el comportamiento en los puestos de trabajo.
- **Resultados:** Preguntar sobre los resultados obtenidos con el cumplimiento de la capacitación (Gary Dessler, Ricardo Varela, pág. 208).

Es importante poder medir los resultados de la capacitación, ya que, a parte de la inversión en dinero, también hay una inversión de tiempo muchas veces en horas laborales y como Administradores de la empresa deben verificar que está dando resultado esperado el capacitar a los colaboradores. A veces verán resultados que se pueden cuantificar, cuando está relacionado con ventas, productividad, en otras ocasiones únicamente serán resultados en comportamientos y

actitud laboral.

Los colaboradores valoran que las empresas les ofrezcan oportunidades de aprendizaje, esto los hace sentir más útiles y se sienten comprometidos con la misma. Debido a esto, dedicar recursos a la capacitación constante de los colaboradores debe considerarse una inversión que se verá reflejada en el desempeño, comportamiento y la productividad.

La capacitación puede ser considerada un aspecto importante para la motivación de los colaboradores, ya que son tomados en cuenta y que son un recurso muy importante para la empresa.

Para la empresa se pueden considerar ciertos beneficios que tienen el capacitar a los colaboradores:

- Mejora la calidad de trabajo y la productividad
- Mejora la rentabilidad
- Ayuda en la toma de decisiones en conflictos laborales

Existen beneficios a nivel personal de los colaboradores cuando son capacitados adecuadamente:

- Mejoran las aptitudes relacionadas a la comunicación.
- Aumenta la confianza para realizar sus funciones.
- Ayuda a mejorar la satisfacción del puesto de trabajo.

Esto permite entender que la capacitación beneficia al colaborador y también a la organización y el trabajo es lo que definirá el éxito que tenga la organización.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque y métodos

El enfoque que se utilizó en dicho proyecto es cualitativo. Según Hernández Sampieri el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Debido a la naturaleza de la empresa y la población con la que se cuenta el enfoque cualitativo es el que mejor se acopla. Las entrevistas realizadas a cada uno de los colaboradores, nos permite conocer toda la información necesaria para iniciar con las propuestas de mejora.

5.2 Población y muestra

La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas (Sampieri R.H., 2008, pág. 12).

La empresa cuenta con una población de cinco colaboradores. Por lo tanto, no puede tomarse una muestra que abarque todas las áreas. Siendo esta la razón primordial para tomar un enfoque cualitativo en el desarrollo de la investigación del proyecto.

5.2.1 Población

“Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Sampieri R.H., 2008, pág. 174).

La población con la que se trabajó la investigación fueron todos los colaboradores que laboran en REICOS, que es un total de cinco (5) colaboradores.

Población organizacional actual

Edad	Sexo	Formación académica
62 años	Masculino	Técnico en Electricidad
40 años	Femenino	Lic. Administración de empresas
36 años	Femenino	Primaria Completa
35 años	Masculino	Bachillerato en Informática
35 años	Masculino	Bachillerato en ciencias y letras

Table 1 - Población organizacional actual

La población de la empresa REICOS, con una edad media de 36 años. La mayoría de los colaboradores cuentan con una antigüedad de cinco años.

5.2.2 Muestra

“Muestra Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Sampieri R.H., 2008, pág. 173).

La muestra utilizada fueron todos los colaboradores de la empresa, de esta manera se pueden tener conocer de manera global la situación de la empresa. Por último, permite conocer cada una de las áreas de manera profunda según las entrevistas realizadas a cada empleado.

5.3 Técnicas e instrumentos aplicados

Para el presente proyecto se determinó utilizar la entrevista estructurada, formatos de análisis de puesto para recolectar información importante de la empresa.

5.3.1 Instrumento

5.3.1.1 Análisis de puesto

“Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Sampieri R.H., 2008, pág. 267).

El instrumento utilizado fue el formato predeterminado de un análisis de puesto para poder recolectar la información de las actividades y funciones de los colaboradores.

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará.

5.3.1.2 Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (Sampieri R.H., 2008).

Se aplicaron cuestionarios con preguntas estructuradas para poder obtener la información general de la empresa, necesidades de capacitación y los incentivos que los colaboradores necesitan.

5.3.2 Técnica

5.3.2.1 Entrevista

Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro (Sampieri R.H., 2008).

La técnica utilizada ha sido la entrevista, que se ha desarrollado por medio de videoconferencias y links. Debido a la situación actual del mundo, no ha sido posible realizar visitas presenciales a la empresa.

Actividades		Semana	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Primer Avance	Definir el Equipo de Trabajo y la empresa para el Proyecto										
	Videoconferencia con la Gerente Administrativa de REICOS										
	Definir la propuesta de Proyecto										
	Realizar la propuesta en una presentacion de power point										
	Reunión y Presentación de Propuesta de Proyecto										
	Definir y trabajar en las actividades para el primer avance del Informe										
	Videoconferencia con asesor Temático										
Entrega del primer avance del Informe											
Segundo Avance	Realizar correcciones del primer avance										
	Definir y trabajar en las actividades para el segundo avance del Informe										
	Videoconferencia con la Gerente Administrativa de REICOS										
	Elaboración de Analisis de Descriptor de Puesto										
	Elaborar propuesta plan de incentivos										
	Videoconferencia con asesor Temático										
Entrega del Segundo avance del Informe											
Tercer Avance	Realizar correcciones del segundo avance										
	Videoconferencia con asesor Temático										
	Definir y trabajar en las actividades para el tercer avance del Informe										
	Entrega del Tercer avance del Informe										
Cuarto Avance	Realizar correcciones del tercer avance										
	Definir y trabajar en las actividades para el cuarto avance del Informe										
	Entrega del cuarto avance										

5.4 Cronología de trabajo

Table 2- Diagrama de actividades de Gantt

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Análisis FODA:

Fortalezas:

- 1.- Alta experiencia en el rubro **(F1)**
- 2.- Servicios y productos de calidad **(F2)**
- 3.- Precios accesibles **(F3)**

Oportunidades:

- 1.- Desarrollo de la tecnología **(O1)**
- 2.- Nuevo mercado y necesidades de los clientes **(O2)**
- 3.- Explorar nuevos proveedores, para adquirir mejores precios **(O3)**

Debilidades:

- 1.- Falta de Publicidad **(D1)**
- 2.- No cuenta con una estructura organizacional definida **(D2)**
- 3.- No cuenta con un plan de incentivos **(D3)**

Amenazas:

- 1.- Surgimiento de nuevas tecnologías (PDF, Libros electrónicos) **(A1)**
- 2.- La recesión económica debido a la pandemia COVID-19 **(A2)**
- 3.- La clausura de establecimientos debido al COVID-19 **(A3)**

Estrategia FO:

- 1.- Buscar asesoría para trabajar en un proyecto relacionado con el desarrollo tecnológico **(O1)**
- 2.- Optimizar el recurso y la experiencia de los colaboradores para el logro de los objetivos **(F1)**

Estrategia DO:

- 1.- Realizar nuevos proyectos relacionados a la publicidad, para dar conocer los servicios de la empresa **(D1)**
- 2.- Expandir la línea de productos para satisfacer las necesidades del nuevo mercado **(O2)**
- 3.- Desarrollar un plan de incentivos para estimular el desempeño de los colaboradores **(D4)**
- 4.- Optimizar el uso de las redes sociales para lograr el alcance de diferentes clientes **(D1)**

Estrategia FA:

- 1.- Innovar en los productos y servicios brindados **(A2)**
- 2.- Buscar nuevos negocios para la empresa **(F2)**

Estrategia FA:

- 1.- Capacitar a los colaboradores **(F3)**
- 2.- Crear nuevas ideas para la apertura del negocio **(A4)**

6.2 Diagnóstico actual de REICOS

Para llevar a cabo el análisis de la empresa REICOS, se realizaron reuniones con el gerente administrativo, para recopilar información de la empresa y los colaboradores. Como resultado de la técnica e instrumentos utilizados, se encontraron oportunidades en los siguientes puntos:

La estructura organizacional de la empresa REICOS, no está definida, de igual forma no cuentan con los descriptores de puesto, por lo que los colaboradores no tienen clara sus funciones y a quién deben reportar directamente.

La empresa se ha mantenido en el mercado, debido a la fidelidad de los clientes con los que cuenta actualmente, pero la falta de procesos definidos impide que la empresa crezca en el mercado.

Los colaboradores no reciben capacitaciones durante el año, no cuentan con un plan sobre el tipo de capacitaciones que podrían brindar al personal y la frecuencia en que se deberían realizar.

La empresa no ha implementado los incentivos como parte de su plan de crecimiento. Los colaboradores solo reciben su salario habitual.

Los colaboradores no tienen conocimiento de las Misión, Visión y los valores de REICOS.

6.3 Entrevista a Experto

De acuerdo con el gerente Administrativo de REICOS, indica que desde el tiempo que tiene de laborar para la empresa, el organigrama con el que cuenta la empresa no lo consideran para el desarrollo de funciones y el logro de los objetivos. Sin embargo, considera es de mucha importancia que pueda ser respetado y los colaboradores conozcan el mismo.

Indica que no cuentan con descriptores de puesto, los colaboradores desconocen lo que la empresa espera de ellos y a nivel gerencia no cuentan con una guía para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Menciona que es importante capacitar a los empleados, ya que es una forma de motivarlos y poder aportar al desarrollo personal y profesional de los empleados. El contar con empleados capacitados ayuda a lograr los objetivos de la empresa y que la misma pueda tener un crecimiento en el mercado actual.

Por último, implementar un plan de incentivos en la empresa, ayudará a empoderar a los empleados a motivarlos por su lealtad con la empresa.

6.4 Propuesta

6.4.1 Reestructuración organizacional

En base a la misión, visión y valores actuales se propone actualizarlos de la siguiente manera:

6.4.2 Misión

Somos una empresa dedicada a la renta y venta de fotocopiadoras, insumos y repuestos. Satisfaciendo las necesidades del cliente y ofreciéndoles la mejor calidad en el servicio contando con un personal altamente capacitado.

6.4.3 Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional a mediano plazo, manteniendo el compromiso de innovación, calidad y la excelencia en el servicio.

6.4.4 Valores

- Responsabilidad: Cumplir adecuadamente con nuestras funciones
- Integridad: Motivados a hacer lo correcto siempre
- Vocación de servicio: Motivados a servir con Excelencia
- Innovación: Ser creativos e implementar nuevas ideas para servir a los clientes
- Lealtad: Comprometidos con la empresa y nuestros clientes

6.5 Organigrama

El organigrama actual muestra que la carga de trabajo y las líneas de mando deben ser redefinidas para mantener el orden y mejorar la comunicación entre puestos. Se propone actualizarlo de la siguiente manera:

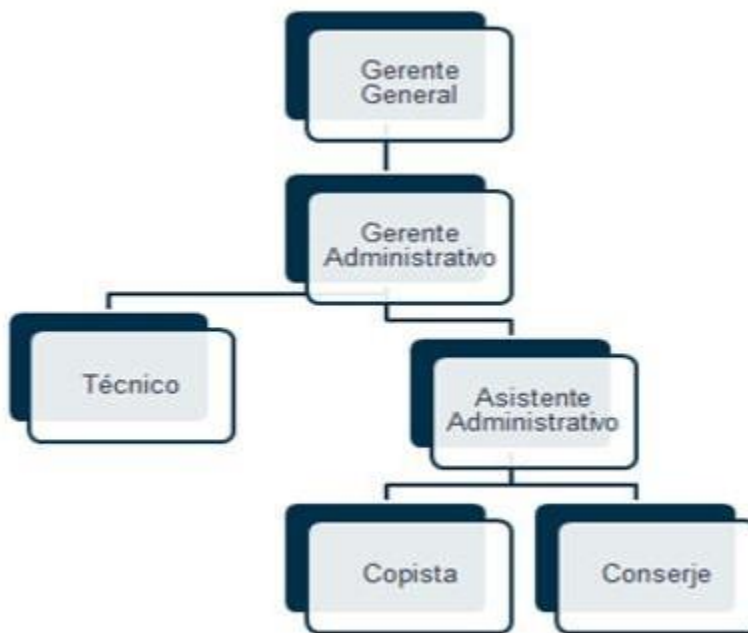


Ilustración 4 - Propuesta de organigrama elaborado por equipo proyecto REICOS

Esta nueva estructura, permite al gerente general poder concentrar sus esfuerzos en cumplir con sus funciones gerenciales. Por otra parte, muestra la necesidad de contratar a un asistente administrativo para redistribuir la carga de trabajo del gerente administrativo.

Anteriormente, contaba con un asistente administrativo. Sin embargo, no está reflejado en el organigrama actual y como los demás puestos no cuenta con una descripción de este. Los cambios sugeridos permitirán mejorar la comunicación.

6.5.1 Descripción de puestos

Los descriptores de puesto fueron realizados en base al análisis de puestos, se propone realizar contrataciones, evaluaciones de desempeño y llamados de atención en base a lo siguiente:

Gerente general: Dirigir, controlar y administrar los procesos de la empresa, delegar funciones a cada puesto para cumplir las metas y objetivos a corto y largo plazo.

Gerente administrativo: Organizar los recursos administrativos, humanos, bancarios y técnicos de la empresa. Entregar decisiones administrativas a tiempo al gerente general.

Asistente administrativo: Asistir al gerente Administrativo durante las labores diarias, control de reportes técnicos y flujo de llamadas de los clientes. Cabe mencionar que este puesto estaba anteriormente en la empresa y el análisis se elaboró de acuerdo con las funciones que realizaba anteriormente.

Técnico: Resolver los problemas técnicos de las fotocopiadoras y prevenir las fallas futuras dando el mantenimiento continuo.

Copista: Cumplir con las solicitudes de los clientes como: fotocopias, encuadernados, laminados e impresiones al público general.

(Ver anexos pág.39)

6.5.2 Plan de incentivos

Estimular al colaborador por medio de incentivos permite desarrollar el compromiso y mejorar el desempeño, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados.

El presupuesto destinado a incentivos debe ajustarse a la estructura e ingresos. No obstante, debe contener suficientes elementos para motivar a sus colaboradores. Por lo tanto, se propone el siguiente plan de incentivos alineado a las características de la empresa y de acuerdo con los resultados obtenidos en la cuenta que fueron aplicadas a los colaboradores.

6.5.2.1 Propuesta de incentivos

1. Capacitaciones relacionadas con las funciones del puesto de trabajo
2. Bonificación anual de acuerdo con los resultados de la empresa
3. Certificados de consumo en supermercados trimestral

Los incentivos acordados por la empresa deben ser comunicados a todos los colaboradores. Los responsables de realizar las entregas de los incentivos será El Gerente general y Gerente administrativo.

6.5.2.2 Costos del plan de incentivo

Concepto	Cantidad	Costo Total
Capacitación	5	N/A
Bono anual	5	L 1500
Certificado de consumo en supermercados trimestral	19	L 5700
Costo Anual		L 7200

Table 3- Costo del plan de incentivos

Beneficios:

- Impulsar la mejora del desempeño y contribuir a lograr los objetivos de la empresa
- Mejorar el bienestar de los colaboradores
- Promover un buen ambiente laboral
- Incremento de la productividad

6.5.3 Diagnóstico de necesidades para capacitación

Las entrevistas aplicadas a los colaboradores arrojan la necesidad de crear un plan de capacitación. (Ver Anexos)

Cada uno de los cursos elegidos van de acuerdo con necesidad de cada colaborador, expresado en la entrevista realizada.

Propuesta de Capacitaciones según DNC (Diagnóstico de necesidades)

1. Cargo	Gerente general	Gerente administrativo	Copista	Técnico	Conserje
2. Capacitación requerida	Mercadeo digital	Mercadeo digital	Servicio al cliente	Servicio al cliente	Servicio al cliente
	Electrónica avanzada	Diseño para impresiones	Uso de fotocopiadoras nuevas	Reparación de fotocopiadoras	
	Inteligencia emocional	Pago de impuestos SARS y MSPS	Empastado		

Table 4- Diagnostico de necesidades (DNC)

6.5.3.1 Plan de capacitación por departamento

Gerente general		
Tema de capacitación	Objetivo principal	Fecha para realizar
Mercadeo digital	Aprender técnicas de negociación en el ámbito digital para generar nuevos negocios.	Septiembre 2020
Electrónica avanzada	Adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos	Enero 2021
Inteligencia emocional	Desarrollar las habilidades relacionales para canalizar correctamente las emociones con los demás.	Mayo 2021

Table 5- Plan de Capacitación gerente general

Gerente administrativo

Tema de capacitación	Objetivo principal	Fecha para realizar
Mercadeo digital	Aprender técnicas de negociación en el ámbito digital para poder generar nuevos negocios.	Octubre 2020
Pago de impuestos SARS y MSPS	Conocer las nuevas actualizaciones sobre los pagos de impuesto.	Febrero 2021
Diseño para impresiones	Desarrollar las habilidades necesarias para innovar los servicios ofrecidos a los clientes.	Junio 2021

Table 6 - Plan de gerente administrativo

6.5 Análisis de Costo beneficios

6.5.1 Costo

1. Baja posibilidad de ganar nuevos negocios por falta de capacitación
2. Baja posibilidad de ganar nuevos negocios por falta de publicidad
3. Reduce el logro los objetivos de la empresa

Costo	Valor
Baja posibilidad de ganar nuevos negocios por falta de capacitación	L 80,500
Baja posibilidad de ganar nuevos negocios por falta de publicidad	L 58,115
Costo total	L 138,165

Table 7- Costo por falta de procesos

6.5.2 Beneficios

1. Colaboradores motivados
2. Logro de Objetivos de la empresa
3. Competitividad empresarial

Beneficio	Valor
Nuevos negocios colaboradores motivados	L 80,500
Nuevos negocios por competitividad empresarial	L 58,115
Costo total	L 138,165

Table 8- Beneficios al implementar los procesos

Costo- Beneficio Consultoría

Servicio	Cantidad	Valor	Total
Elaboración de análisis de puestos	6 puestos	L 1,000 por puesto	L 6,000
Manual de puestos	6 puestos	L 20,000	L 20,000
Consultoría	30 horas	L 500 por hora	L 15,000
Costo total			L 41,000

Table 9- Costo de Consultoría

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

1. La reestructuración organizacional realizada ayudará a la empresa a mantener un orden entre los colaboradores, las líneas de mando y una comunicación clara. La implementación de los descriptores de puesto muestra a la empresa como identificar las funciones generales y específicas de cada uno de los colaboradores y a reclutar personal acorde a las necesidades de la empresa.
2. El plan de incentivos reforzará el compromiso y ánimos en la empresa para realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.
3. El diagnóstico de necesidades demuestra que la empresa puede agregar al plan de capacitaciones, talleres o cursos en línea de manera gratuita para satisfacer la necesidad de la empresa.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

8.1 A la Empresa

Se recomienda a la empresa tomen en cuenta la nueva estructura organizacional propuesta, también seguir los descriptores de puesto para posibles contrataciones.

El plan de incentivos puede ser modificado según las necesidades y creatividad de los altos mandos, se recomienda utilizar los métodos propuestos. Por último, implementar un plan de capacitación que elevará el de desempeño de todo el personal.

8.2 Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC)

Siendo un centro universitario de gran prestigio es importante que esto se refleje en sus colaboradores. Se recomienda capacitar al personal para brindar atención de manera adecuada al alumno, padres de familia, etc.

Para la carrera de Psicología se considera que, a pesar de contar con un pensum rico en conocimiento, este; la mayoría de sus clases son meramente en un enfoque clínico, dejando en desventaja las demás áreas.

Como última recomendación, en base a la experiencia, se considera que las normas APA, citar las fuentes bibliográficas y la elaboración de referencias bibliográficas son de suma importancia y podría ser agregado al pensum evitando el plagio desde el inicio de la carrera.

8.3 A los Estudiantes

La experiencia universitaria brinda una preparación para el inicio de la vida laboral. Por lo tanto, lo aprendido en los salones de clase es de suma importancia, para aplicarlo en el ámbito laboral de manera exitosa. El estudiante debe ser autodidacto y sacar el mayor provecho de los conocimientos que nos brindan los catedráticos y los libros. El aprendizaje va más allá de las asignaturas, tareas, pruebas y exámenes, el éxito es una cuestión de actitud, empeño e interés.

CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3a. Ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3216774>
- Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente (1a. Ed.)*. Pearson Educación.
- Varela, R. (2013). *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones (2a. Ed.)*. Pearson.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta. Ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos (8.a ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa (2a. ed.)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4184895>
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa (2a. ed.)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4184895>
- Marienela S. Mano Carrillo. (s. f.). *Organigramas*. Recuperado 8 de junio de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/28229>
- Martínez, M. (2018, junio 5). La importancia del reconocimiento laboral [Blog]. Recuperado 9 de junio de 2020, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>

Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.). Ediciones Granica.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4536605>

Littlewood Zimmerman, H. F., & Uribe Prado, J. F. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Editorial El Manual Moderno.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=5635086>

Torres Laborde, J. L., Jaramillo Naranjo, O. L., & Autor. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3229166>

CAPÍTULO X. ANEXO (s)

Anexo 1: Análisis y descripción de puesto gerente general

1. EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa o similar relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

Ninguna ___ Uno a tres años ___
 Menos de tres meses ___ Tres a cinco años ___
 Tres meses a un año ___ Más de cinco años X

¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?
 Tiempo mínimo 6 meses

2. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

Frecuente. Todas las tareas. Salvo las variaciones menores. Son analizadas por el supervisor.
 Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos... procedimientos establecidos (menos excepciones).
 Ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están, relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas, los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
 Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

3. RESPONSABILIDADES POR MÁQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de máquinas o equipo que utiliza:	Continuamente	Con frecuencia
___ Computadora o laptop ___	_____	___ X ___
___ Maletín de herramientas ___	_____	___ X ___
___ Celular Corporativo ___	_____	___ X ___

4. RESPONSABILIDADES POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (Teléfono, Carta, Persona)
Empleados en otras Unidades de la compañía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Público en general	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ejemplo de propósito de dichos contactos: Dirigir, delegar funciones y trabajo

5. RESPONSABILIDADES POR INFORMACIÓN

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

- Información de alguna importancia con efectos leves.
- Información importante con efectos graves.
- Información muy importante con daños muy graves.
- Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos.

6. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mediana Concentración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alta Concentración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

7. ESFUERZO FÍSICO

Describe cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual.

Embalaje y carga de máquinas para envío dentro y fuera de la ciudad.

8. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique. Por supervisión directa: (2) señalar:

1. El tipo de supervisión: planeación del trabajo, coordinación de actividades
2. El nivel ocupacional de tales personas: técnicos, asistentes
3. El número de personas en cada nivel ocupacional (2)

9.CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

	Mala	Buena	Excelente		Mala	Buena	Excelente
a) Iluminación			X	b) Temperatura		X	
c) Ventilación			X	d) Mobiliario		X	


Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia		Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Polvo	X			b) Olores			
c) Suciedad				d) Ruido			X
e) Calor		X		f) Humedad			
g) Frio	X			h) Exceso de agua			
i) Humo				j) Otros			

Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales del trabajo que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Contacto con público en general	X		
b) Fechas de entrega bajo presión			X
c) Viajes excesivos			X
d) Contacto con clientes			X

Señale otras exigencias no contempladas _____

	Gerente General
OBJETIVO	Dirigir, controlar y administrar los procesos de la empresa, delegar funciones a cada puesto para cumplir las metas y objetivos a corto y largo plazo.
LINEAS DE AUTORIDAD	
Puestos que le reportan directamente	Gerente administrativo

EDUCACION	Graduado Lic. Administración de Empresas, Gerencia de Negocios, Mercadotecnia
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
FORMACION	Graduado Lic. Administración de Empresas, Gerencia de Negocios
CONOCIMIENTO	Manejo de herramientas de Microsoft Office Conocimiento Técnico en el rubro de máquinas impresoras y fotocopiadoras.
HABILIDADES	Pensamiento Crítico. Capacidad para planificar Facilidad de Comunicación
EXPERIENCIA LABORAL	Gerente General experiencia mínima de 3 años como Experiencia en ventas

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener buenas relaciones con los proveedores locales e internacionales. • Brindar acceso a nuevos proveedores y negocios. • Motivar a los empleados. • Coordinar la entrega puntual de productos y servicios. • Plantear y desarrollar metas a corto y largo plazo. 	

ESFUERZO	
Esfuerzo mental:	Requiere un esfuerzo mental: Constante
Esfuerzo físico:	Requiere un esfuerzo físico: Medio
Capacidad Visual:	Requiere un esfuerzo visual: Constante
Presión de Tiempo:	Liderar con el ejemplo y apoyar al equipo de trabajo para lograr el cumplimiento de los objetivos.
CONDICIONES	
Riesgo:	Movimientos repetitivos, Sobrecarga postural.
Ambiente:	De oficina y público, con condiciones ambientales deseables dentro de los límites de control adecuados al puesto.
Horario:	Requiere de un horario matutino que comprende ocho horas y trabajar desde casa en horas no laborales en caso de ser necesario (Flexibilidad horaria, se requiere disponibilidad de tiempo.)
RELACIONES DE TRABAJO	
	Relaciones Internas: Gerente Administrativo, Técnico, Asistente Administrativo.
	Relaciones Externas: Clientes, Proveedores

COMPETENCIA LABORAL				
CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad al Cambio	X			
Trabajo en equipo	X			
Responsabilidad	X			
ESPECIFICAS	A	B	C	D
Empowerment	X			
Dirección de equipos de Trabajo	X			
Liderar con el ejemplo	X			

El empleador se reserva al derecho de modificar esta descripción del puesto según las necesidades de la empresa.

Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:	
----------------------	--	----------------------	--	---------------	--

Anexo 2: Análisis y descripción de puesto asistente administrativo

1.EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa o similar relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

Ninguna _____ Uno a tres años _____
 Menos de tres meses _____ Tres a cinco años _____
 Tres meses a un año X Más de cinco años _____

¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

Tiempo mínimo 6 meses.

2.NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- Frecuente. Todas las tareas. Salvo las variaciones menores. Son analizadas por el Gerente General.
 Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos... procedimientos establecidos (menos excepciones).
 Supervisión limitada. La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia, después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.
 Los objetivos están delineados, El trabajo es evaluado Primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar los resultados.
 Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

3.RESPONSABILIDADES POR MÁQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de máquinas o equipo que utiliza:	Continuamente	Con frecuencia
_____ Computadora o laptop _____	_____ X _____	_____
_____ Equipos de oficina _____	_____ X _____	_____
_____ Celular Corporativo _____	_____ X _____	_____

4.RESPONSABILIDADES POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (Teléfono, Carta, Persona)
Empleados en otras					
Unidades de la compañía	_____ X _____	_____	_____	_____	_____
Público en general	_____ X _____	_____	_____	_____	_____
Otros (Contador Externo)	_____ X _____	_____	_____	_____	_____

Ejemplo de propósito de dichos contactos:

Entregar al contador Egresos e Ingresos, talonarios de facturas y facturas de compras para las declaraciones solicitadas por la Municipalidad y SAR.

5.RESPONSABILIDADES POR INFORMACIÓN**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

- X Información de alguna importancia con efectos leves.
 _____ Información importante con efectos graves.
 _____ Información muy importante con daños muy graves.
 _____ Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos.

6.ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana Concentración			
Alta Concentración			X

7.ESFUERZO FÍSICO

Describe cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

N/A

8.RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique. Por supervisión directa señalar:

1. El tipo de supervisión: N/A
2. El nivel ocupacional de tales personas: N/A
3. El número de personas en cada nivel ocupacional: N/A

9.CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

	Mala	Buena	Excelente		Mala	Buena	Excelente
a) Iluminación			X	b) Temperatura		X	
c) Ventilación			X	d) Mobiliario		X	


Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia		Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Polvo		X		b) Olores			
c) Suciedad	X			d) Ruido			X
e) Calor		X		f) Humedad			
g) Frio	X			h) Exceso de agua			
i) Humo				j) Otros			

Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales del trabajo que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Contacto con público en general		X	
b) Fechas de entrega bajo presión			X
c) Viajes excesivos			
d) Contacto con clientes		X	

Señale otras exigencias no contempladas

	Asistente Administrativo
OBJETIVO	Asistir al Gerente Administrativo durante las labores diarias, control de reportes técnicos y flujo de llamadas de los clientes.
LINEAS DE AUTORIDAD	
Puestos a quien le reporta	Gerente Administrativo
Puestos que le reporta directamente	Copista Conserje

EDUCACION	Título Universitario en Administración de Empresa o Gerencia de Negocios
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
FORMACION	Graduado de la Carrera de Administración de Empresa.
CONOCIMIENTO	Manejo de herramientas de Microsoft Office
HABILIDADES	Resolución de problemas Comunicación eficaz Servicio al cliente
EXPERIENCIA LABORAL	Posiciones similares a las de esta experiencia de 1 año mínimo

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en área de telefonía para servir a los clientes. • Plasmar en los libros de cuentas por cobrar y llamar a los clientes para cobrarles. • Realizar el posteo en los libros contables de compras y ventas. • Archivar los reportes técnicos por clientes, verificar la información completa. • Auxiliar al Gerente Administrativo en lo que le solicite. • Organizar los celebraciones y eventos de la empresa. 	

ESFUERZO	
Esfuerzo mental:	Requiere un esfuerzo mental: Alto
Esfuerzo físico:	N/A
Capacidad Visual:	Requiere un esfuerzo visual: Medio
Presión de Tiempo:	Puntualidad en las funciones y actividades asignadas al puesto.
CONDICIONES	
Riesgo:	Movimientos repetitivos, sobrecarga postural.
Horario:	Requiere de un horario matutino que comprende ocho horas. (8:00 a.m. – 5:00 p.m)
RELACIONES DE TRABAJO	
	Relaciones Internas: Técnicos, Centro de copiado Gerente General.
	Relaciones Externas: Clientes

COMPETENCIA LABORAL				
CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad al Cambio			X	
Trabajo en equipo		X		
Responsabilidad	X			
ESPECIFICAS	A	B	C	D
Comunicación Eficaz	X			
Dinamismo y energía		X		
Capacidad de planificación y organización		X		

El empleador se reserva al derecho de modificar esta descripción del puesto según las necesidades de la empresa.

Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:	
---------------	--	---------------	--	--------	--

Anexo 3: Análisis y descripción de puesto gerente administrativo

1. EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa o similar relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

Ninguna ___ Uno a tres años X
 Menos de tres meses ___ Tres a cinco años ___
 Tres meses a un año ___ Más de cinco años ___

¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?
 Tiempo mínimo 6 meses.

2. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

Frecuente. Todas las tareas. Salvo las variaciones menores. Son analizadas por el Gerente General.
 Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos... procedimientos establecidos (menos excepciones).
 Ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están, relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas, los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
 Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

3. RESPONSABILIDADES POR MÁQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de máquinas o equipo que utiliza:	Continuamente	Con frecuencia
___ Computadora o laptop ___	___ X ___	___
___ Equipos de oficina ___	___ X ___	___
___ Celular Corporativo ___	___ X ___	___

4. RESPONSABILIDADES POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (Teléfono, Carta, Persona)
Empleados en otras Unidades de la compañía	___ X ___	___	___	___	___
Público en general	___ X ___	___	___	___	___
Otros (Contador Externo)	___ X ___	___	___	___	___

Ejemplo de propósito de dichos contactos:
 Entregar al contador Egresos e Ingresos, talonarios de facturas y facturas de compras para las declaraciones solicitadas por la Municipalidad y SAR.

5. RESPONSABILIDADES POR INFORMACIÓ

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

Información de alguna importancia con efectos leves.

Información importante con efectos graves.

Información muy importante con daños muy graves.

Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos.

6. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana Concentración			
Alta Concentración			x

7. ESFUERZO FÍSICO

Describe cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

N/A

8. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique. Por supervisión directa: (3) señalar:

1. El tipo de supervisión: Delegar funciones, chequeo continuo si las tareas han sido realizadas
2. El nivel ocupacional de tales personas: Asistentes, contador, copista.
3. El número de personas en cada nivel ocupacional.

9.CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

	Mala	Buena	Excelente		Mala	Buena	Excelente
a) Iluminación			X	b) Temperatura		X	
c) Ventilación			X	d) Mobiliario		X	


Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia		Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Polvo		X		b) Olores			
c) Suciedad	X			d) Ruido			X
e) Calor		X		f) Humedad			
g) Frio	X			h) Exceso de agua			
i) Humo				j) Otros			

Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales del trabajo que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Contacto con público en general		X	
b) Fechas de entrega bajo presión			X
c) Viajes excesivos			
d) Contacto con clientes		X	

Señale otras exigencias no contempladas _____

	Gerente Administrativo
OBJETIVO	Organizar los recursos administrativos, humanos, bancarios y técnicos de la empresa. Entregar decisiones administrativas a tiempo al gerente general.
LINEAS DE AUTORIDAD	
Puesto a quien le reporta	Gerente general
Puesto que le reporta directamente	Asistente administrativo

EDUCACION	Título Universitario en Administración de Empresa o Gerencia de Negocios
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
FORMACION	Graduado de la Carrera de Administración de Empresas
CONOCIMIENTO	Manejo de herramientas de Microsoft Office
HABILIDADES	Resolución de problemas Toma de decisiones Liderazgo
EXPERIENCIA LABORAL	Puesto: Posiciones similares a las de este puesto (Mínimo requerido) Tiempo: 1 año mínimo

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Preservar un buen ambiente laboral. • Facilitar al contador general información concreta para los efectuar los pagos municipales, SAR, otros. • Elaborar el presupuesto anual y mensual de la empresa. • Programar citas de visitas de cada técnico por los diferentes canales: telefónico, correo electrónico. • Actualizar los saldos de bancos, proveedores, cuentas por pagar, otros. 	

ESFUERZO	
Esfuerzo mental:	Requiere un esfuerzo mental: Alto
Esfuerzo físico:	N/A
Capacidad Visual:	Requiere un esfuerzo visual: Medio
Presión de Tiempo:	Puntualidad en las funciones y actividades asignadas al puesto.
CONDICIONES	
Riesgo:	Movimientos repetitivos, sobrecarga postural.
Horario:	Requiere de un horario matutino que comprende ocho horas. (8:00 a.m. – 5:00 p.m)
RELACIONES DE TRABAJO	Relaciones Internas: Técnicos, Centro de copiado Gerente General.
	Relaciones Externas: Clientes

COMPETENCIA LABORAL				
CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad al Cambio	X			
Trabajo en equipo	X			
Responsabilidad	X			
ESPECIFICAS	A	B	C	D
Conducción de personas	X			
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación y organización	X			

El empleador se reserva al derecho de modificar esta descripción del puesto según las necesidades de la empresa.

Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:	
---------------	--	---------------	--	--------	--

Anexo 4: Análisis y descripción de puesto técnico

1.EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa o similar relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

Ninguna ___ Uno a tres años X
 Menos de tres meses ___ Tres a cinco años ___
 Tres meses a un año ___ Más de cinco años ___

¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

Tiempo mínimo 6 meses

2.NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- Frecuente. Todas las tareas. Salvo las variaciones menores. Son analizadas por el supervisor.
 Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos... procedimientos establecidos (menos excepciones)_____
 Ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están, relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas, los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
 Supervisión limitada. La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia, después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.
 Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

3.RESPONSABILIDADES POR MAQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de máquinas o equipo que utiliza: Continuamente Con frecuencia
Maletín de herramientas _____ X
Celular Corporativo _____ X

4.RESPONSABILIDADES POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (Teléfono, Carta, Persona)
Empleados en otras					
Unidades de la compañía	<u>X</u>				
Público en general	<u>X</u>				
Otros (especifique)					

5.RESPONSABILIDADES POR INFORMACIÓN**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

- X Información de alguna importancia con efectos leves.
 ___ Información importante con efectos graves.
 ___ Información muy importante con daños muy graves.
 ___ Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos.

6.ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana Concentración		X	
Alta Concentración			

7.ESFUERZO FISICO

Describe cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

Embalaje y carga de máquinas para el envío dentro y fuera de la ciudad

8.RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique. Por supervisión directa: N/A señalar:

1. El tipo de supervisión: N/A
2. El nivel ocupacional de tales personas: N/A
3. El número de personas en cada nivel ocupacional: N/A

9.CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

	Mala	Buena	Excelente		Mala	Buena	Excelente
a) Iluminación		X		b) Temperatura		X	
c) Ventilación		X		d) Mobiliario		X	

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia		Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Polvo		X		b) Olores			
c) Suciedad	X			d) Ruido			X
e) Calor		X		f) Humedad			
g) Frio				h) Exceso de agua			
i) Humo				j) Otros			

Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales del trabajo que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Contacto con público en general		X	
b) Fechas de entrega bajo presión			X
c) Viajes excesivos			
d) Contacto con clientes			

	Técnico
OBJETIVO	Resolver los problemas técnicos de las fotocopiadoras y prevenir las fallas futuras dando el mantenimiento continuo.
LINEAS DE AUTORIDAD	
Puesto a quien le reporta	Gerente administrativo
EDUCACION	Educación Media Culminada
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
FORMACION	Educación Media
CONOCIMIENTO	Manejo de herramientas de Microsoft Office
HABILIDADES	Resolución de problemas Toma de decisiones Servicio al cliente
EXPERIENCIA LABORAL	Puesto: experiencia de uno a tres Años Tiempo: 1 año mínimo
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades de los clientes a través de una atención personalizada. • Reparar y dar mantenimiento a las fotocopiadoras que se le asignen • Reportar las reparaciones de las fotocopiadoras en cada visita a los clientes 	

ESFUERZO	
Esfuerzo mental:	Requiere un esfuerzo Mental: Alto
Esfuerzo físico:	Requiere un esfuerzo Físico: Alto
Capacidad Visual:	Requiere un esfuerzo Visual: Medio
Presión de Tiempo:	Puntualidad en las funciones y actividades asignadas al puesto
CONDICIONES	
Riesgo:	Movimientos repetitivos, sobrecarga postural.
Ambiente:	De oficina, con condiciones ambientales deseables dentro de los límites de control adecuados al puesto.
Horario:	Requiere de un horario matutino que comprende ocho horas (8:00 a.m – 5:00 p.m)
RELACIONES DE TRABAJO	Relaciones Internas: Técnicos, Gerente Administrativo, Gerente General.
	Relaciones Externas: Clientes

COMPETENCIA LABORAL				
CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad al Cambio			X	
Trabajo en equipo			X	
Responsabilidad	X			
ESPECIFICAS	A	B	C	D
Dinamismo y energía				X
Conocimientos técnicos			X	
Credibilidad técnica			X	

El empleador se reserva al derecho de modificar esta descripción del puesto según las necesidades de la empresa.

Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:	
----------------------	--	----------------------	--	---------------	--

Anexo 5: Análisis y descripción de puesto copista

1.EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa o similar relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

Ninguna ____ Uno a tres años X
 Menos de tres meses ____ Tres a cinco años ____
 Tres meses a un año ____ Más de cinco años ____

¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

Tiempo mínimo 6 meses

2.NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- Frecuente. Todas las tareas. Salvo las variaciones menores. Son analizadas por el supervisor.
 Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos... procedimientos establecidos (menos excepciones)_____
 Ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están, relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas, los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
 Supervisión limitada. La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia, después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

3.RESPONSABILIDADES POR MÁQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de máquinas o equipo que utiliza: Continuamente Con frecuencia
 _____ Materiales de oficina _____ A diario _____

4.RESponsabilidades por contactos con el público

Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (Teléfono, Carta, Persona)
Empleados en otras Unidades de la compañía	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Público en general	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Otros (especifique)	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

5.RESponsabilidades por información

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

 X Información de alguna importancia con efectos leves.

 Información importante con efectos graves.

 Información muy importante con daños muy graves.

 Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos.

6.ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana Concentración			
Alta Concentración			<u> X </u>

7.ESFUERZO FISICO

Describe cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual:

1. Se encuentra de pie la mayoría del día, dentro del centro hay dos bancos donde puede sentarse mientras trabaja, pero a veces ambas posiciones resultan incómodas

8.RESponsabilidades por supervisión

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique. Por supervisión directa: N/A señalar:

N/A

9. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:


	Mala	Buena	Excelente		Mala	Buena	Excelente
a) Iluminación			X	b) Temperatura		X	
c) Ventilación			X	d) Mobiliario		X	

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia		Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Polvo	X			b) Olores			
c) Suciedad	X			d) Ruido			X
e) Calor		X		f) Humedad			
g) Frio	X			h) Exceso de agua			
i) Humo				j) Otros			

Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales del trabajo que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
a) Contacto con público en general			X
b) Fechas de entrega bajo presión			
c) Viajes excesivos			
d) Contacto con clientes			X

	Copista
OBJETIVO	Cumplir con las solicitudes de los clientes como: fotocopias, encuadernados, laminados e impresiones al público general.
LINEAS DE AUTORIDAD	
Puesto a quien le reporta	Asistente administrativo

EDUCACION	Educación Media Culminada
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	
FORMACION	Educación Media
CONOCIMIENTO	Manejo de herramientas de Microsoft Office
HABILIDADES	Resolución de problemas Servicio al cliente Facilidad de palabra
EXPERIENCIA LABORAL	Puesto: experiencia de uno a tres Años Tiempo: 1 año mínimo

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proveer un servicio de calidad en el centro de copiado • Entregar un reporte de ventas y gastos diarios dentro del centro de copiado • Proveer servicios secretariales como: encuadernados, laminados, impresiones 	

ESFUERZO	
Esfuerzo mental:	Requiere un esfuerzo Mental: Alto
Esfuerzo físico:	Requiere un esfuerzo Físico: Alto
Capacidad Visual:	Requiere un esfuerzo Visual: Medio
Presión de Tiempo:	Puntualidad en las funciones y actividades asignadas al puesto
CONDICIONES	
Riesgo:	Movimientos repetitivos, sobrecarga postural.
Ambiente:	De oficina, con condiciones ambientales deseables dentro de los límites de control adecuados al puesto.
Horario:	Requiere de un horario matutino que comprende ocho horas (8:00 a.m – 5:00 p.m)
RELACIONES DE TRABAJO	
	Relaciones Internas: Técnicos, Asistente administrativo Gerente administrativo, Gerente general.
	Relaciones Externas: Clientes

COMPETENCIA LABORAL				
CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad al Cambio				X
Trabajo en equipo				X
Responsabilidad	X			
ESPECIFICAS	A	B	C	D
Dinamismo y energía			X	
Productividad	X			
Iniciativa-autonomía			X	

El empleador se reserva al derecho de modificar esta descripción del puesto según las necesidades de la empresa.

Revisado por:		Aprobado por:		Fecha:	
---------------	--	---------------	--	--------	--

Anexo 7: Entrevista para el diagnóstico de necesidades de capacitación

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 2021

El siguiente cuestionario tiene el propósito de detectar las necesidades de capacitación necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Esta información será de utilidad para establecer el Programa Anual de Capacitación 2021.

Nombre completo: Damaris Iveth Alvarado

Área y Puesto: Área Administrativa/ Gerente Administrativo

Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Escolaridad: Licenciada en Administración de Empresa

1. Describa brevemente tres funciones principales que realiza en su puesto:

1. Elaborar el presupuesto anual y mensual de la empresa.
2. Mantener una comunicación efectiva con los empleados.
3. Atención a todos los clientes en tiempo y forma

2. De las tareas que realiza, mencione cuáles se le dificultan y por qué se le dificultan:

Programar citas de visitas de cada técnico por los diferentes canales: telefónico, correo electrónico, por la falta de personal porque se debe acomodar tanto la ruta y los clientes que se debe atender durante el día.

3. Mencione áreas de capacitación operacional que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

1. Seguridad e higiene
2. Comunicación asertiva
3. Servicio al cliente

4. ¿La comunicación que tiene con sus colaboradores es?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

Regular

¿Por qué?

Todos estamos en la misma oficina con ir a hablar frente a frente es suficiente. Sin embargo, a veces se tienden a olvidar detalles y las tareas terminan sin realizarse en el tiempo y forma requeridos.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

Casi siempre

¿Cuáles son los motivos?

Por la falta de claridad en la comunicación, algunos mensajes tienden a ser olvidados o tomados con la importancia que requiere.

6. Mencione áreas de capacitación de desarrollo personal que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

1. Taller de la Inteligencia Emocional
2. Servicio al Cliente
3. Comunicación asertiva

7. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a) Sí b) No

Sí

Escribala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

Dar servicio a los clientes internos y externo en tiempo y forma con la mejor calidad.

Para que todos los empleados y nuestros clientes puedan conocerla, podríamos colocar uno o dos rótulos dentro de la oficina en lugares visibles.

8. Mencione temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

1. Primeros Auxilios
2. Inteligencia emocional
3. Derechos laborales

9. ¿Cómo evalúa el desempeño en general de su equipo de trabajo?

- a) ___ Excelente
- b) X Bueno, pero puede mejorar
- c) ___ Falso de experiencia
- d) ___ Deficiente

¿Por qué?

En ocasiones el grupo de trabajo se muestra en algún momento de sus funciones diarias y tal vez la solución es fácil de aplicarla.

10. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Pienso que las capacitaciones son necesarias a lo largo de la vida laboral, personalmente me gustaría recibir algún tipo de capacitación cada 6 meses o anualmente.

Guía de Entrevista

Nombre: Damaris Iveth Alvarado.

Profesión: Lic Administración de Empresas

Cargo: Gerente Administrativo

1. **¿La empresa cuenta con un organigrama claro?**

Se cuenta con un organigrama, pero considero que no está bien socializado con lo empleados y ellos no conocen de él.

2. **¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?**

Considero le falta mas claridad ya que debemos apoyar según las necesidades del día a día.

3. **¿Los empleados están claros con las funciones que tienen que desarrollar?**

Los empleados no tiene claras sus funciones, ya que hacemos de todo un poco. En ocasiones se duplica el trabajo, debido a la falta de coordinación y la claridad.

4. **¿La empresa cuenta con descriptores de puesto escritos?**

No se cuenta con descriptores pero contamos con una lista de funciones

5. **¿Número de actual de empleados**

Actualmente hay 5 empleados(Gerente General, Gerente Administrativo, Técnico, Fotocopista y Conserje.

6. **¿Qué actividades realizan para motivar a los empleados?**

No se realizan actividades, solamente el pago salarial en tiempo y forma.

7. **¿La empresa cuenta con un plan de Incentivos?**

No, solamente algunas celebraciones según el presupuesto.

8. ¿Considera que cuenta con empleados motivados?

Los empleados desempeñan sus funciones, pero considero que podrían estar mejor motivados si como empresa se trabajara en esa parte con el empleado.

9. ¿Considera que es importante, mantener motivado a los empleados? ¿Porque?

Si es importante, de esta manera el clima laboral mejora, cuentan con empleado productivos y satisfechos de pertenecer a REICOS.

10. ¿Se encuentran los empleados capacitados?

No se capacitan a los empleados actualmente, no las consideramos una de las prioridades.

11. ¿Considera importante las capacitaciones?

Si, es parte de la motivación que se le puede dar a un empleado, el empleado se siente que es

11. ¿Considera importante las capacitaciones?

Si, es parte de la motivación que se le puede dar a un empleado, el empleado se siente que es tomado en cuenta y que es un recurso importante para la empresa.

12. ¿Considera que tener empleados motivados y capacitados es parte de una ventaja competitiva para la empresa?

Si lo considero, aparte de tener un clima laboral adecuado, esto permitirá que los empleados se sientan comprometido y tengan un sentido de pertenencia a la empresa, lo que permitirá que se sientan orgullosos de trabajar para REICOS.

Adaptabilidad a los cambios del entorno

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

A

Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.

B

Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.

C

Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.

D	Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.
----------	--

Trabajo en equipo	
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	

A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
----------	---

B	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
----------	--

	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover
--	--

C	<p>el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.</p>
----------	---

D	<p>Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.</p>
----------	--

Responsabilidad

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

A	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.</p>
----------	--

	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y</p>
--	---

B	<p>calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.</p>
----------	--

C	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.</p>
----------	--

D	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.</p>
----------	--

Empowerment 1

Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.

	<p>Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en</p>
--	---

A	competencias, en toda la organización. Capacidad para obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar políticas, fijar objetivos de desempeño claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas.
----------	--

B	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores de su área. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener y superar los objetivos fijados para su sector, lograr la integración de los sectores y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores de su área a fin de lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar procesos y fijar objetivos de desempeño claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.
----------	--

C	Capacidad para implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir con sus colaboradores tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados, aprovechando la diversidad de todos sus colaboradores para lograr un valor añadido a la tarea realizada. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles para sus colaboradores, y asignar las responsabilidades correspondientes.
----------	--

D	<p>Capacidad para trabajar en base a métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados y, al mismo tiempo, lograr un valor añadido a la tarea realizada. Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles.</p>
----------	---

El "Empowerment" es una palabra inglesa de difícil traducción, por lo cual se la utilizará en su lengua de origen. Su definición es: procedimientos y políticas organizacionales tendientes a que las decisiones se tomen lo más cerca posible de la ocurrencia de un hecho en particular. Es importante señalar que, en el tratamiento de competencias, se llamará empowerment a la capacidad para trabajar siguiendo tales procedimientos y políticas organizacionales.

Dirección de equipos de trabajo	
	<p>Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.</p>

A	<p>Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.</p>
----------	--

B	<p>Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</p>
----------	--

C	<p>Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</p>
----------	--

D	<p>Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</p>
----------	---

Liderar con el ejemplo

Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

A	<p>Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.</p>
---	---

B	<p>Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia, y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser un ejemplo para todos los integrantes de su área. Capacidad para constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.</p>
---	---

C	<p>Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser un ejemplo para sus colaboradores, en lo C que respecta tanto a los valores personales como a la capacidad de innovación.</p>
---	--

D	<p>Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y lograr un buen ambiente de trabajo, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales y, al mismo tiempo, constituirse en un ejemplo para su equipo por sus valores éticos.</p>
----------	---

Comunicación eficaz

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

A	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>
----------	---

B	<p>Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales</p>
----------	--

C	<p>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.</p>
----------	--

D	<p>Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p>
----------	---

Capacidad de planificación y organización

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

A	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.</p>
----------	--

B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>
----------	---

C	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>
----------	--

D	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.</p>
----------	---

Conducción de personas

<p>Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para</p>

desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones. necesarias.

A	<p>Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.</p>
----------	---

B	<p>Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.</p>
----------	---

C	<p>Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo.</p>
----------	---

D	<p>Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.</p>
----------	--

Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

A	<p>Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la orga- A nización, con una visión y proyección de largo plazo.</p>
----------	---

B	<p>Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo</p>
----------	---

C	<p>Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.</p>
----------	--

D	<p>Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante</p>
----------	--

Dinamismo - Energía

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

A	<p>Capacidad para promover en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Capacidad para constituirse en un referente en materia de dinamismo y energía.</p>
----------	--

B	<p>Capacidad para promover en su área y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo</p>
----------	--

C	<p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>
----------	--

D	<p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.</p>
----------	--

Conocimientos técnicos

<p>Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</p>
--

A	<p>Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.</p>
----------	---

B	<p>Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.</p>
----------	---

C	<p>Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo..</p>
----------	--

D	<p>Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.</p>
----------	---

Credibilidad técnica

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quién consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

A	<p>Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.</p>
----------	--

B	<p>Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.</p>
----------	---

C	<p>Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.</p>
----------	--

D	Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.
----------	---

Productividad	
Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	

A	Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente. Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización. Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitir las a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.
----------	--

B	Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.
----------	---

C	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.
----------	---

D	Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y demostrar preocupación por la obtención de resultados, así como también por la manera como se ejecutan las tareas.
----------	---

Iniciativa

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.
--

A	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.
----------	--

B	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.
----------	---

C	Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.
----------	---

D	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.
----------	--

¿Que puesto desempeña dentro de la empresa? *

Gerente general

Mencione tres áreas de capacitación en base a su puesto, que le gustaría recibir? *

Mercadeo digital, redes, electrónica avanzada

Mencione algunos temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.). *

Tecnología digital, adelantos tecnológicos

¿Con cuanta regularidad le gustaría recibir capacitaciones? *

- Cada año
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses

Elija de que manera preferiría una capacitación? *

- Presencial
- Online

¿Que tipo de incentivos le gustaría recibir para motivarles? *

Literatura relacionada con el tema a desarrollar

¿Con cuanta frecuencia la gustaría recibir los incentivos? *

De acorde con el tiempo que se recibiera la capacitación

¿Que puesto desempeña dentro de la empresa? *

Gerente Administrativo

Mencione tres áreas de capacitación en base a su puesto, que le gustaría recibir? *

1. Actualización de los pagos de Impuestos al SAR y MSPS.
2. Actualizarme en Mercadeo digital y redes.
3. Aprender diseño para impresiones en fotocopiadoras, etc.

Mencione algunos temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.). *

Salud mental (psicología) para tratar a los clientes y empleados.

¿Con cuanta regularidad le gustaría recibir capacitaciones? *

- Cada año
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses

Elija de que manera preferiría una capacitación? *

- Presencial
- Online

¿Que tipo de incentivos le gustaría recibir para motivarles? *

Bonificaciones y aprender.

¿Con cuanta frecuencia la gustaría recibir los incentivos? *

Cada vez que se reciban.

¿Que puesto desempeña dentro de la empresa? *

Gerente general

Mencione tres áreas de capacitación en base a su puesto, que le gustaría recibir? *

Mercadeo digital, redes, electrónica avanzada

Mencione algunos temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.). *

Tecnología digital, adelantos tecnológicos

¿Con cuanta regularidad le gustaría recibir capacitaciones? *

- Cada año
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses

Elija de que manera preferiría una capacitación? *

- Presencial
- Online

¿Que tipo de incentivos le gustaría recibir para motivarles? *

Literatura relacionada con el tema a desarrollar

¿Con cuanta frecuencia la gustaría recibir los incentivos? *

De acorde con el tiempo que se recibiera la capacitación

¿Que puesto desempeña dentro de la empresa *

Copista

Mencione tres áreas de capacitación en base a su puesto, que le gustaría recibir *

Empastado, servicio al cliente, fotocopiadoras nuevas

Mencione algunos temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.). *

Mecánica, electricidad, refrigeración

¿Con cuanta regularidad le gustaría recibir capacitaciones? *

- Cada año
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses

Elija de que manera preferiría una capacitación *

- Presencial
- Online

¿Que tipo de incentivos le gustaría recibir para motivarles? *

Bonos

¿Con cuanta frecuencia la gustaría recibir los incentivos *

mensuales

¿Que puesto desempeña dentro de la empresa? *

Técnico

Mencione tres áreas de capacitación en base a su puesto, que le gustaría recibir? *

Atención al cliente, capacitaciones en nuevos accesorios o repuesto de las fotocopiadoras

Mencione algunos temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.)

Deportes, mayor conocimiento técnicos acerca de fotocopiadoras

¿Con cuanta regularidad le gustaría recibir capacitaciones? *

- Cada año
- Cada 6 meses
- Cada 3 meses

Elija de que manera preferiría una capacitación? *

- Presencial
- Online

¿Que tipo de incentivos le gustaría recibir para motivarles? *

Me gustaría los incentivos monetarios

¿Con cuanta frecuencia la gustaría recibir los incentivos? *

Cada 3 meses