



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA DE PSICOLOGIA

“ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA NEWLEAD CÍA. LTDA. DURANTE EL PERÍODO DEL AÑO 2021-2022”

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Psicología

AUTOR: Espinosa Vergara Karla Pamela
Mosquera Flores Jacqueline Daniela

TUTOR: Tamayo Barreno Cinddy Cristina
MsC.

Quito - Ecuador

2022

Certificado de responsabilidad y autoría del trabajo de titulación

Nosotros, Espinosa Vergara Karla Pamela con documento de identificación N° 175236591-4 y Mosquera Flores Jacqueline con documento de identificación N° 171839540-1; manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 15 de marzo del año 2022

Atentamente,



Espinosa Vergara Karla Pamela

175236591-4



Mosquera Flores Jacqueline Daniela

171839540-1

**Certificado de cesión de derechos de autor del trabajo de titulación de la
Universidad Politécnica Salesiana**

Nosotros, Espinosa Vergara Karla Pamela con documento de identificación N° 175236591-4 y Mosquera Flores Jacqueline Daniela con documento de identificación N° 1718395401, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del Trabajo de Titulación: “Elaboración de un manual de funciones para mejorar la eficiencia en la empresa Newlead Cía. Ltda. durante el periodo 2021- 2022” bajo la modalidad intervención el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 15 de marzo del año 2022

Atentamente,



Espinosa Vergara Karla Pamela

175236591-4



Mosquera Flores Jacqueline Daniela

171839540-1

Certificado de dirección del trabajo de titulación

Yo, Tamayo Barreno Cinddy Cristina con documento de identificación N° 171197745-2 docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA NEWLEAD CIA. LTDA. DURANTE EL PERIODO DEL AÑO 2021-2022**, realizado por Espinosa Vergara Karla Pamela con documento de identificación N° 175236591-4 y por Mosquera Flores Jacqueline Daniela con documento de identificación N° 171839540-1, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción intervención que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 15 de marzo del año 2022

Atentamente,



Tamayo Barreno Cinddy

171197745-2

Quito, 30 de agosto de 2021

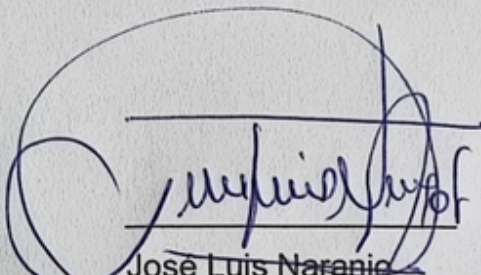
Director de la Carrera de Psicología Universidad Politécnica Salesiana
Gino Eduardo Grondona Opazo

De mi consideración:

Cabe indicar que la empresa Newlead Cia. Ltda. con RUC N° 1792647320001, legalmente representada por el señor José Luis Naranjo Jurado, Gerente General de la compañía, con cédula de ciudadanía No. 1713760252.

En base a lo que antecede y en uso de mis atribuciones. Autorizo el uso del nombre de la institución, para el trabajo de las señoritas **Mosquera Flores Jacqueline Daniela** con cedula de ciudadanía No. **1718395401**; y a la señorita **Espinosa Vergara Karla Pamela** con cedula de ciudadanía No. **1752365914**.

Atentamente



José Luis Naranjo

Gerente General

NEWLEAD CIA LTDA

0999201331

Dedicatoria

A nuestros padres

Que sin ellos no hubiéramos logrado una meta más en nuestra vida profesional.

Papá y Mamá, gracias por estar a nuestro lado en esta etapa, su apoyo moral y entusiasmo que nos han brindado para seguir adelante en nuestros propósitos. Por el tiempo que estuvieron con nosotros compartiendo experiencias, conocimientos y consejos, por todo su amor.

A Dios

Por darnos la vida y la sabiduría para alcanzar esta meta en nuestra vida profesional, tu amor y bondad no tiene fin porque nos has permitido sonreír ante todos nuestros logros.

Con todo nuestro cariño para las personas que hicieron posible que logremos cumplir este sueño por motivarnos cuando sentíamos que el camino se terminaba.

Pamela y Jacqueline

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Carrera de Psicología, por habernos permitido formarnos en ella, por todos los docentes, directores de carrera y compañeros que fueron partícipes de este desarrollo. Gracias a la Universidad Politécnica Salesiana por su aporte para cumplir este gran logro que se ve reflejado en la culminación de nuestro paso por la facultad.

Gracias a nuestros padres que fueron los promotores de este gran sueño, por confiar y creer en nosotras y nuestras expectativas, por su paciencia y por el acompañamiento en aquellas noches de estudio.

Debemos agradecer de manera especial y sincera a nuestra tutora, Magister Cinddy Tamayo por su apoyo y confianza en la elaboración de nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas, ha sido un aporte invaluable no solamente en el desarrollo de nuestro proyecto sino también en nuestra formación como profesionales, su acompañamiento fue primordial y motivador cada día en este proceso.

Este es un instante que esperamos perdure en el tiempo, no solo en la cabeza de la gente a quienes agradecemos, sino además de quienes invirtieron su tiempo para ayudarnos alcanzar esta meta.

Pamela y Jacqueline

Resumen

El presente trabajo de titulación expone la elaboración de un manual de funciones para mejorar la eficiencia de la empresa Newlead Cía. Ltda., como herramienta necesaria para llevar a la empresa a un funcionamiento productivo y rentable. Las empresas son rentables cuando las personas son productivas en el desempeño de las funciones para las cuales fueron seleccionadas. El manual de funciones define a las organizaciones y cargos, produce claridad en las actividades con objetivos claros y controles eficientes. El diseño de un manual de funciones se anticipa al cambio, se proyecta en el futuro y se basa en la planificación estratégica de la empresa.

El objetivo de implementar un manual de funciones es describir las funciones específicas, competencias y perfiles de cada cargo, y no permitir duplicidad de funciones, bajo desempeño e ineficiencia. El análisis de funciones identifica las actividades, habilidades, perfil y conocimientos necesarios para los objetivos de los cargos y enfoca a la organización con productividad a través de evaluación, control y clasificación de los cargos. Un manual de funciones debe ser un documento concreto de fácil entendimiento y uso, ser una herramienta asegure los objetivos de cada área y procesos de la empresa. En la actualidad, las empresas quieren convertirse en referentes del mercado, con estabilidad y crecimiento, para ello, es importante crear herramientas que trabajen en la cultura organizacional y en los colaboradores, las personas productivas convierten empresas en organizaciones eficientes y trascendentes en el mercado.

PALABRAS CLAVE:

Manual de funciones, eficiencia, competencias, perfiles de cargo, desempeño.

Abstract

The psychology degree work hereby is about the elaboration of a manual of functions to improve the efficiency of the company Newlead Cia Ltda., as a necessary tool to take the company to a productive and profitable operation.

Companies are profitable when people are productive in performing the functions for which they were selected. The functions manual defines the organizations and positions, produces clarity in the activities with clear objectives and efficient controls. The design of a manual of functions anticipates change, is projected into the future and is based on the strategic planning of the company.

The objective of implementing a functions manual is to describe the specific functions, soft skills and profiles of each position, and not allow duplication of functions, low performance and inefficiency. The function analysis identifies the activities, skills, profile and knowledge necessary for the objectives of the positions and focuses the organization on productivity through the evaluation, control and classification of the positions. A manual of functions must be a specific document that is easy to understand and use, be a tool that ensures the objectives of each area and processes of the company.

Currently, companies want to become market leaders, with stability and growth, for this, it is important to create tools that work in the organizational culture and in the collaborators, productive people turn companies into efficient and transcendent organizations in the market.

KEYWORDS:

Manual of functions, efficiency, soft skills, job profile, performance.

Índice de contenido

PRIMERA PARTE.....	12
1. Datos informativos del proyecto.....	12
2. Objetivo.....	13
3. Eje de la intervención	13
4. Objeto de la intervención o de la práctica de la investigación.....	17
5. Metodología	20
5.1. Cualitativa	20
5.2. Cuantitativa	20
6. Preguntas clave.....	22
6.1. Preguntas de inicio.....	22
6.2. Preguntas interpretativas	22
6.3. Preguntas de cierre	23
7. Organización y procesamiento de la información.....	23
7.1. Listado de registro de observación de funciones.....	24
7.2. Medidor cuantitativo de periodicidad y complejidad	25
7.3. Matriz de registro de FPC (frecuencia, periodicidad, y complejidad)...	26
7.4. Consolidado cuali-cuantitativo de funciones y FPC.....	27
7.5. Descriptivo de perfil, hard skills, software, plataformas digitales.....	28
7.6. Diccionarios de competencias y subniveles.....	29
7.7. Matriz de identificación de competencias por cargo y subniveles	29
7.8. Gráfico ilustrativo de los niveles necesarios para los cargos.....	30
7.9. Matriz cuali-cuantitativo de cálculo ponderado de FPC y porcentajes de relevancia	30

7.10. Descriptivo de KPI's claves para el cargo.....	332
8. Análisis de la información	35
8.1. Listado de registro de observación de funciones	35
8.2. Medidor cuantitativo de periodicidad y complejidad	36
8.3. Descriptivo de perfil, hard skills, software, plataformas digitales.....	36
8.4. Diccionario de competencias y subniveles	37
8.5. Matriz de identificación de competencias por cargo y subniveles	37
8.6. Gráfico ilustrativo de los niveles necesarios para los cargos.....	38
8.7. Matriz cuali-cuantitativo de cálculo ponderado de FPC y porcentajes de relevancia	38
8.8. Descriptivo de KPI'S claves para el cargo	38
8.9. Encuesta de eficiencia de conocimiento de funciones de los colaboradores.....	39
SEGUNDA PARTE	40
1. Justificación	40
2. Caracterización de los beneficiarios	43
3. Interpretación	44
4. Principales logros del aprendizaje.....	46
5. Conclusiones y recomendaciones.....	50
5.1. Conclusiones	50
5.2. Recomendaciones	52
6. Referencias Bibliográficas.....	53
7. Anexos	54

Índice de tablas

Tabla 1. Listado de registro de funciones	25
Tabla 2. Homologación de medidas de tiempo de frecuencia	27
Tabla 3. Categorización de complejidad.....	27
Tabla 4. Categorización de FPC (frecuencia, periodicidad, y complejidad)	27
Tabla 5. Consolidación de funciones y categorización de FPC (frecuencia, periodicidad, y complejidad.....	28
Tabla 6. Detalle del descriptivo de perfil.....	29
Tabla 7. Matriz de competencias por cargo y subniveles	31
Tabla 8. Matriz de cálculo de KPI's	32
Tabla 9. Preguntas para encuesta de eficiencia.....	34

Índice de Figuras

Figura 1.	31
Figura 2.	35

Índice de Anexos

Anexo 1. Dinámica de trabajo durante el levantamiento de información	55
Anexo 2. Cronograma de actividades	55
Anexo 3. Diccionario de competencias de la empresa Newlead Cía. Ltda.	56

Primera Parte

1. Datos informativos del proyecto

La intervención se realizó en la empresa Newlead Cía. Ltda., una consultora de talento humano, ubicada el sector norte de la ciudad de Quito, en la avenida La Niña y 6 de diciembre, edificio Multicentro, piso 11 - oficina 1101.

El proyecto estuvo enfocado en el desarrollo de un manual de funciones, que ayude a mejorar la eficiencia de la organización, la cual se ha visto afectada por la duplicidad y desconocimiento de funciones, desorden de roles, concentración de carga laboral en algunas posiciones del organigrama y congestión laboral en los procesos.

La implementación de un manual de funciones en la empresa Newlead Cía. Ltda., les permitió a los colaboradores realizar cada una de las funciones encomendadas, reflejando esto en el logro de metas y objetivos planteados por cargo y para la organización.

Newlead Cía. Ltda., es descrita como una consultora de talento humano fundada el 17 de diciembre del 2015, manteniendo una misión la cual es contribuir al desarrollo organizacional de las empresas y crecimiento profesional de las personas con prácticas innovadoras de vanguardia y que fomenten la rentabilidad de las organizaciones a través de su talento humano y promover a las personas en su competitividad y

empleabilidad, mientras que su visión es poder llegar en 5 años a ser el referente en el mercado de talento humano a nivel de consultoría y asesoría a personas, aportar en las organizaciones del Ecuador con interventorías que agregue valor a la gestión, desarrollo y administración corporativa, así como posicionarse en el mercado como la solución para las personas y sus oportunidades.

La organización es altamente reconocida por sus servicios como asesores y consultores de talento humano, cuenta con más de 6 años de trayectoria con vasta experiencia en servicios de headhunting (caza talentos), búsqueda de oportunidades laborales para personas y servicios adicionales para empresas y personas.

2. Objetivo

Recolectar e interpretar la información obtenida en la experiencia de la implementación de los perfiles por competencias, a través de un manual de funciones, para mejorar la eficiencia en los departamentos de la empresa Newlead Cía. Ltda., en el periodo de agosto a noviembre de 2021.

3. Eje de la intervención

Hoy por hoy el papel del área de recursos humanos en el funcionamiento de toda organización ha pasado a tener un rol protagónico, pues como principio del área es mejorar el desempeño y la satisfacción de los colaboradores de las empresas, siendo una de las estrategias para este efecto, el levantamiento de funciones, e implementación del manual de funciones de todas las áreas.

El manual de funciones permite a los colaboradores y/o empleados un direccionamiento, a partir de este se registrará la importancia de asumir funciones y roles definidos en cada trabajador conduciendo a un desempeño más efectivo y funcional, siendo así, todo trabajador debe conocer su cargo a través de su perfil, relacionar sus aptitudes laborales como roles de su cargo que permitan el desarrollo pleno de las actividades y funciones identificadas en cada perfil en la organización.

Para (Chaivenato, 1979) “la empresa puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo desempeñando adecuadamente las funciones para las cuales fueron admitidas y preparadas” (pág. 27). Para lograr los resultados esperados y el éxito empresarial, un manual de funciones bien aplicado genera un equilibrio entre las acciones individuales y colectivas de los trabajadores generando una dinámica de trabajo efectivo.

Se observó en la empresa que sus colaboradores ejecutaban cada función, actividad y/o tarea en base a cada necesidad o urgencia que el servicio lo amerite, más no con un orden o estructura de cada proceso establecido, como consecuencia a esto, se daba bastante desorganización y malestar por parte de los colaboradores, ya que no tenían claras cuales eran sus funciones y actividades diarias.

Un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo. (Chaivenato, 1979, pág. 156),

Para las empresas es importante implementar un manual que les sirva como guía o estándar de comparación entre los diversos cargos, para la definición de funciones, definiendo objetivos de cada cargo.

Para (Ceja, 1974) “el manual es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones” (pág. 192). La implementación de los manuales de funciones en la empresa Newlead Cía. Ltda., ayudó a los trabajadores a reconocer las actividades y funciones, obteniendo una mejora en la eficiencia de los colaboradores y así reducir el tiempo en los procesos de la organización, manteniéndose a la vanguardia de las nuevas PYMES.

El manual de funciones describe de manera básica las ocupaciones de los diferentes puestos, sin la necesidad de dar detalles, ya que estos son observados en los manuales de procesos establecidos por la empresa, se deben describir brevemente cada una de las funciones, las responsabilidades básicas, los límites y la esencia del cargo. Además, incluye la identificación del cargo, el número de pares y el cargo de su jefe inmediato.

Con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido. Su ventaja es el identificar propósitos y necesidades de la empresa, precisión en las tareas, definir responsabilidades y evitar cualquier duplicidad de funciones.

Un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades.

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada

de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo. (Chiavenato, 1999, pág. 98).

(Ceja, 1974) menciona que un manual de funciones es el “documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación” (pág. 47).

Esto refiere a la importancia y necesidad de un manual de funciones que detalle y designe actividades ya sean principales y/o secundarias en base a cada cargo de la organización, el cual permita el mantenimiento de los recursos y control de sus actividades, mediante la generación de lineamientos y políticas generadas por la empresa con relación al giro de sus actividades, y para la administración de los recursos humanos el principal componente de la estructura organizacional, ya que a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitió el cumplimiento de objetivos y metas, así como también la contribución al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Por otra parte, (Franklin, 1997) indica que un manual de funciones es el documento “que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o cargo. El manual incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen precisando la responsabilidad y participación” (pág. 18).

Descriptivo de puesto, descriptivo de cargo es la base, es el fundamento de todos los subsistemas de la gestión de talento humano, por lo tanto, es un documento al cual hay que prestarle mucha atención y mantenerlo actualizado.

Incorporando el concepto de competencias, el descriptivo de puesto debe ser: conceptual, sintético, e indicar las principales responsabilidades, tareas y capacidades necesarias del puesto de trabajo para poder ser llevado a cabo. (Alles, 2016, pág. 63).

La importancia de la creación de estos documentos que permita estructurar la gestión de los colaboradores, los componentes de estos documentos se enmarcan a lo mencionado, en medida de detallar en secciones la información necesaria y fundamental que cada persona ocupante de cada cargo debe de cumplir o trabajar en ello.

El manual de funciones describe de manera integral en secciones interdependientes el perfil del cargo compuesto por requisitos mínimos del ocupante, conocimientos específicos, hard skills, soft skills o competencias, el detalle de funciones y procesos de los diferentes puestos. Se puede hacer un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido. Sus ventajas son el identificar propósitos y necesidades de la empresa, precisión en las tareas, definir responsabilidades y evitar cualquier duplicidad de funciones.

Con estos antecedentes, se considera el sustento de Martha Alles como base teórica para la ejecución, desarrollo y modelo a seguir para la elaboración de manuales de funciones para la empresa Newlead Cía. Ltda.

4. Objeto de la intervención o de la práctica de la investigación

Como antecedente estratégico, el cual sustenta esta intervención, fue la evidente problemática en la empresa referente a carga laboral, distribución desequilibrada de

funciones en las áreas de trabajo y duplicidad de actividades, se procedió con una reunión preliminar con los directivos de la organización para exponer todos los inconvenientes presentados, al entender el desequilibrio y necesidad, se decidió implementar un manual de funciones y perfiles de cargo en todas las áreas de la empresa. En base a la información recopilada se planteó el análisis, procedimientos, y planes de acción, con los cuales dio inicio a la ejecución de la intervención.

Uno de los factores clave fue el patrocinio de los socios y accionistas. pues debían ser parte del proyecto y aprobar la ejecución del mismo, ya contando con la aprobación del plan de trabajo, las indicaciones fueron dadas a los supervisores o encargados de cada área con la finalidad de definir tiempos y planes de trabajo para aplicarlo con los empleados operativos de la empresa, se creó un calendario de actividades, detallando cada tarea y avance. Se generó una reunión explicativa con toda la empresa, con la finalidad de que entiendan el objetivo de la observación, registro, y consultas, para evitar falsa alarma, malas interpretaciones o generación de inquietudes informales, al no entender nuestra permanencia en la empresa durante la intervención.

El punto de inicio empezó con el área comercial, puesto que sus funciones se dan de manera repetitiva cada día y de evidencia inmediata, para ello se generó una reunión con el equipo, para exponer la metodología de observación y herramientas y de esta manera se evitó la resistencia en la fluidez de la jornada de trabajo, una vez hecho esto se procedió en un despliegue de acompañamiento en tiempo real de la actividad de cada uno de los integrantes del área, registrando cada actividad en un archivo editable para el posterior cotejamiento de la información e identificar los FPC (frecuencia,

periodicidad y complejidad), de cada actividad, con cada responsable de cada cargo del área y a su vez se ajustó la información en una reunión directa con el jefe del área.

En base a esta experiencia inicial se estableció la metodología, mediante la cual se replicó el levantamiento de información con todas las áreas y cada integrante. Con este antecedente, se estableció los siguientes pasos a seguir para la intervención física de observación y cotejamiento de información de la siguiente manera:

- a) Reunión de exposición de herramientas y pasos a seguir.
- b) Acompañamiento y observación en tiempo real de la jornada de trabajo.
- c) Registro de la información observada de cada actividad/función.
- d) Indagación con el responsable observado de los indicadores FPC de cada actividad/función.
- e) Consolidación de la información en un archivo editable.
- f) Cotejamiento y ajuste de la información levantada con el responsable o jefe del área.
- g) Ajuste de la información e indicadores FPC.
- h) Identificación de KPI'S clave para el desempeño eficiente del cargo.

En cumplimiento de los 8 pasos citados en el párrafo anterior para cada cargo, el desenlace del levantamiento de información se complementó estableciendo el perfil duro necesario para el puesto que comprende: edad, género, estudios, experiencia, hard skills, software, idiomas y plataformas digitales y finalmente se identificó las competencias cardinales y específicas requeridas para el cargo y sus niveles de comportamientos. Para la estructuración de las competencias se decidió con la

gerencia general utilizar las competencias diseñadas por el modelo de Martha Alles y se identificó la necesidad de diseñar un diccionario de competencias como herramienta de trabajo y uno de los entregables que aporte esta intervención, para los intereses estratégicos de la empresa Newlead Cía. Ltda.

5. Metodología

El sustento metodológico pertinente de esta intervención, parte del concepto en el cual metodología es: “un conjunto de elementos de tipo racional que se emplean para alcanzar objetivos referentes a una investigación, por ello, al término se le conoce como la metodología de investigación o, en su defecto, como la metodología de un proyecto” (Pérez, 2021).

Por otra parte, al contar como referencia varios tipos de metodología, la intervención fue basada en dos: cualitativa y cuantitativa expresada con la siguiente justificación de aplicación:

5.1. Cualitativa

Al ser un “procedimiento científico que se basa en la observación para la recopilación de todo tipo de datos de índole no numérico” (Pérez, 2021), sin duda el método fundamental para su aplicación en esta intervención, pues herramientas como la observación participativa, recopilación de datos, registro, consolidación, entrevista, y grupo focal son parte del despliegue cotidiano para la ejecución, desarrollo y entregables de la intervención, y por ende fueron pieza fundamental que brindaron a

los participantes objetividad, sentido de pertenencia a la intervención, colaboración y aporte.

5.2. Cuantitativa

En su definición “se hace uso de valores de tipo numérico para las observaciones o, en su defecto, de las declaraciones, esto con la finalidad de estudiar cada método y la relación entre las variables” (Pérez, 2021) por ende, ha sido necesario aplicar técnicas numéricas como son: investigación descriptiva, analítica y experimental pues en el procesamiento de la información se evidencian factores, actores, conductas, variables en donde el análisis de la interrelación de estos consolida resultados veraces y objetivos en la investigación en cuestión.

La aplicación de las herramientas mencionadas, dentro de la metodología cuantitativa permite interpretar lo cualitativo en números, lo cual a su vez permite expresar de una manera tangible y veraz los resultados de la intervención que omita ambigüedades y promueva información concisa, concreta y puntual para la interpretación de los directivos de Newlead Cía. Ltda.

Con lo antes mencionado se puede aseverar que la metodología utilizada tiene un enfoque mixto en donde se destacan los siguientes instrumentos:

1. Listado de registro de observación de funciones.
2. Medidor cuantitativo de periodicidad y complejidad.
3. Matriz de registro de FPC (frecuencia, periodicidad, y complejidad).
4. Consolidado cuali-cuantitativo de funciones y FPC.

5. Descriptivo de perfil, hard skills, software, plataformas digitales.
6. Diccionarios de competencias y subniveles.
7. Matriz de identificación de competencias por cargo y subniveles.
8. Gráfico ilustrativo de los niveles necesarios para los cargos
9. Matriz cuali-cuantitativo de cálculo ponderado de FPC y porcentajes de relevancia.
10. Descriptivo de KPI'S claves para el cargo.

Finalmente se define este tipo de metodologías como la guía elemental para el levantamiento de manual de funciones con las cuales se han identificado y diseñado instrumentos y herramientas de investigación para la ejecución de la intervención.

6. Preguntas clave

6.1. Preguntas de inicio

1. ¿Cómo apareció este proyecto?
2. ¿A quién va dirigido?
3. ¿Cómo se puede enfrentar la problemática?
4. ¿En qué medida se ven afectados los colaboradores y directivos?
5. ¿Qué futuro le depararía a la organización si no se logra el objetivo planteado?
6. ¿Cómo ayudaría el proyecto a mejorar la eficiencia en la empresa?

6.2. Preguntas interpretativas

1. ¿Cómo ha mejorado las relaciones de convivencia en la empresa?
2. ¿Cómo se ha visto el ambiente laboral por la implementación de funciones entre los empleados y los directivos de la empresa?

3. ¿El manual de funciones responde a la planificación estratégica?
4. ¿En qué medida la implementación de un manual de funciones mejorará la eficiencia y reducirá el tiempo de los procesos de la organización?
5. ¿En qué medida el ambiente laboral se ha visto afectado por la duplicidad de funciones, el estrés entre otros en la organización?
6. ¿Cómo se puede perfeccionar el proyecto para ajustarse mejor a las necesidades de la empresa?
7. ¿En qué situaciones se ha visto más necesario la implementación de un manual de funciones?

6.3. Preguntas de cierre

1. ¿Quiénes participaron la intervención?
2. ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios ante el proyecto?
3. ¿Qué impacto se observó a nivel individual y colectivo?
4. ¿Cuál sería el impacto del proyecto en la compañía?
5. ¿Cuál ha sido el comportamiento de los colaboradores ante la implementación del proyecto?
6. ¿Se cumplió el objetivo de la intervención?
7. ¿Cuáles fueron los limitantes para realizar la intervención?

7. Organización y procesamiento de la información

Con el objetivo de contar con un previo procesamiento de información, diagnóstico de la situación inicial al punto de partida de la intervención se realiza un levantamiento de información de funciones de Newlead Cía. Ltda. que contempla solicitar a los

actores, es decir, colaboradores de la organización, realicen el registro de sus actividades de manera que permita ser la fuente de procesamiento de información y a su vez utilizar herramientas para expresar en matrices y llevar a la implementación de manuales de funciones, para este efecto se utilizan las siguientes herramientas:

7.1. Listado de registro de observación de funciones

Este instrumento inicial permite analizar el despliegue integral de las actividades a ser llevadas a cabo por el ocupante de cada cargo, detallando procesos, actividades y funciones que permita interpretar de forma objetiva la carga laboral, existencia o no de duplicidad de funciones, y enfoque orgánico-funcional en el organigrama de la organización.

Tabla 1.
Listado de registro de funciones

DETALLE DE FUNCIONES / ACTIVIDADES			
Instrucción		Detallar todas las actividades que realizan en minutos, y especificando la frecuencia y periodicidad de las mismas.	
No.	NOMBRE PROCESO	DEL	DETALLE DE ACTIVIDADES
1	GESTIÓN ESTRATÉGICA OPERACIONES	DE	Establecer políticas de operaciones de gestión general del área
			Establecer estrategias de gestión operacional para el cumplimiento de contratos de servicios de clientes
			Establecer estrategias de tácticas operacionales de aceleradores y componentes
			Diseño de herramientas de trabajo de operaciones
2	GESTIÓN PLANIFICACION OPERATIVA	DE	Aprobación de la carga operativa semanal de planes de trabajo del equipo de operaciones
			Aprobación de la carga operativa mensual de planes de trabajo del equipo de operaciones
			Establecer reuniones de seguimiento y cumplimiento de planes de trabajo
			Revisión de estados de cuenta del servicio de cada cliente
			Monitorear, controlar y asegurar el manejo de la información en la matriz de operaciones general - KPMO
			Revisión de plan de asesorías semanal
Seguimiento de dead lines de tablero de: Ordenes Dpto. Arte			

3	FOLLOW UP DEL ÁREA DE OPERACIONES	Planificación y ejecución del desayuno semanal de seguimiento de indicadores de la gestión operativa con el área
		Informe semanal al Gerente General del despliegue operativo e indicadores
		Plan de ejecución del follow up
4	CONTROL INTERNO DE INDICADORES DE GESTIÓN	Receptar informe de desempeño del área administrativa como input de indicadores
		Registro y revisión de matriz de KPI's por cargo
		Elaboración del informe de cumplimiento de KPI's por cargo
5	CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	Establecer políticas de capacitación interna de todas las áreas
		Aprobación de plan de capacitación
		Informe de capacitación a la Gerencia General
6	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Establecer parámetros de gestión administrativos y aprobación de proveedores
		Control de documentos organizacionales, contratos, folders
		Establecer políticas de compras de suministros de oficina, limpieza y generales
		Rúbrica aprobada de todos los contratos de la organización
7	GESTIÓN ESTRATÉGICA GENERAL	Parte del comité estratégico comercial para el diseño y aprobación de producto, estrategias y propuestas al mercado
		Propuestas de mejora continua de la gestión de operaciones
		Aprobación de contratación de personal
		Toma de decisiones gerenciales
8	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE VINCULACIONES	Establecer mecanismos, herramientas y métodos para el cierre de vinculaciones mensual
		Establecer mecanismos, herramientas y métodos para el seguimiento de vinculaciones trimestral
		Análisis estadístico y elaboración de informe mensual
		Análisis estadístico y elaboración de informe semestral
		Análisis estadístico y elaboración de informe anual
9	NOTIFICACIÓN DE VINCULACIONES	Acercamiento con KP's vinculados para el registro de testimonios
		Recepción del estado de cuenta del KP's vinculado
		Elaboración de la liquidación de valores del fee de éxito
		Notificación a la dirección comercial de vinculación de KP's, adjuntando el estado de cuenta por cliente

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

7.2. Medidor cuantitativo de periodicidad y complejidad

Para efecto del cálculo del FPC se establece la siguiente tabla, como medidor de cada actividad y función.

Tabla 2.
Homologación de medidas de tiempo de frecuencia

BASE MENSUAL	
ANUAL	0.083
SEMESTRAL	0.167
TRIMESTRAL	0.333
MENSUAL	1.000
QUINCENAL	2.000
SEMANAL	4.000
DIARIO	22.000

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

Tabla 3.
Categorización de complejidad

COMPLEJIDAD	
BAJA COMPLEJIDAD	1
MEDIANA COMPLEJIDAD	2
COMPLEJO	3
ALTA	4

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

7.3. Matriz de registro de FPC (frecuencia, periodicidad, y complejidad)

Se detalla cada una de las frecuencias, periodicidades y complejidad de cada actividad que permita una interpretación cuantitativa del ejercicio de las funciones de los ocupantes de los cargos.

Tabla 4.
Categorización de FPC (frecuencia, periodicidad, y complejidad)

Frecuencia	Periodicidad	Complejidad
------------	--------------	-------------

1.00	1.00	4.00
1.00	4.00	4.00
1.00	1.00	4.00
1.00	1.00	4.00
1.00	2.00	4.00
1.00	2.00	2.00
1.00	0.33	4.00
1.00	1.00	3.00

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

7.4. Consolidado cuali-cuantitativo de funciones y FPC

Se consolida los numerales 1 y 3 y la totalidad del análisis e interpretación para la evidencia numérica de la frecuencia, periodicidad y complejidad de cada actividad.

Tabla 5.

Consolidación de funciones y categorización de FPC (frecuencia, periodicidad, y complejidad)

DETALLE DE FUNCIONES / ACTIVIDADES							
No.	NOMBRE DEL PROCESO	DE	DETALLE DE ACTIVIDADES	Frecuencia	Periodicidad	Complejidad	Total
1	GESTIÓN ESTRATÉGICA GENERAL	1	Analizar y aprobar estrategias del área comercial que asegure la rentabilidad del negocio	1.00	1.00	4.00	4.00
		2	Analizar y aprobar estrategias del área de operaciones que asegure el cumplimiento del servicio y contratos	1.00	4.00	4.00	16.00
		3	Analizar y aprobar estrategias de MKT y Servicio al KP	1.00	1.00	4.00	4.00
		4	Analizar con contabilidad el cumplimiento de obligaciones con proveedores y entes de regulación	1.00	1.00	4.00	4.00
2	COMITÉ ESTRATÉGICO GENERAL	5	Planificar y ejecutar el comité estratégico general con áreas de la empresa	1.00	2.00	4.00	8.00

3	TOMA DE DECISIONES DE OPERACIONES	6	Receptar planes de acción del comité para el seguimiento a dead lines	1.00	2.00	2.00	4.00
		7	Presentación del rendimiento general de la empresa a todas las áreas	1.00	0.33	4.00	1.33
		8	Analizar, ajustar y aprobar el plan de capacitación mensual de operaciones	1.00	1.00	3.00	3.00
		9	Análisis y toma de decisiones del despliegue operativo e indicadores del área juntamente con el departamento de operaciones	1.00	1.00	3.00	3.00
		10	Diseño, ajustes y aprobación de modelo de contratos a KPS	1.00	0.33	3.00	1.00
		11	Aprobación de contratación de personal del área en revisión de informes con Administración y Operaciones	1.00	0.33	3.00	1.00
		12	Aprobación de compras de suministros y equipos del área	1.00	1.00	2.00	2.00
		13	Aprobación de políticas del día a día de operaciones	1.00	1.00	2.00	2.00
		14	Exigencia en vinculaciones	1.00	4.00	2.00	8.00

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

7.5. Descriptivo de perfil, hard skills, software, plataformas digitales

Con el levantamiento de funciones previamente realizado, permite la interpretación del perfil necesario para el cargo, teniendo en cuenta el siguiente detalle:

Tabla 6.

Detalle del descriptivo de perfil

EDAD	27 – 40
GÉNERO	Femenino
ESTUDIOS	Licenciada en Recursos Humanos Administración de Empresas
EXPERIENCIA	5 a 7 años como gerente de operaciones

HARD SKILLS	Gestión de Talento Humano
	Servicio al cliente
	Manejo de equipos
	Conocimiento de cargas de trabajo
	Elaboración de planes de trabajo
	Procesos
	Cumplimiento de estándares de servicio
	Implementación de métodos operacionales de intangibles
	Conocimiento en ISO
	Seguimiento y cumplimiento de planes de acción
	Análisis estadístico
	Indicadores de gestión
	Diagnostico de capacitación
	Conocimiento de manejo administrativo de empresas
SOFTWARE	Trello
	Canva
	Office
	Drive
	Zoom, Meet
IDIOMAS	Inglés 70%
PLATAFORMAS DIGITALES	LinkedIn
	Bolsas de empleo

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

7.6. Diccionario de competencias y subniveles

Uno de los instrumentos claves que permite la homologación de conceptos, criterios y definiciones de las habilidades y destrezas necesarias para Newlead Cía. Ltda. es el diccionario basado en el enfoque de Martha Alles que permita una conceptualización de niveles y subniveles necesarios de todos los cargos de la organización (ver anexo 3).

7.7. Matriz de identificación de competencias por cargo y subniveles

Con el levantamiento de funciones previamente realizado y el análisis FPC permite la interpretación de las competencias necesario para el cargo basadas en el diccionario de Newlead Cía. Ltda. como detalla en la siguiente imagen.

Tabla 7.
Matriz de competencias por cargo y subniveles

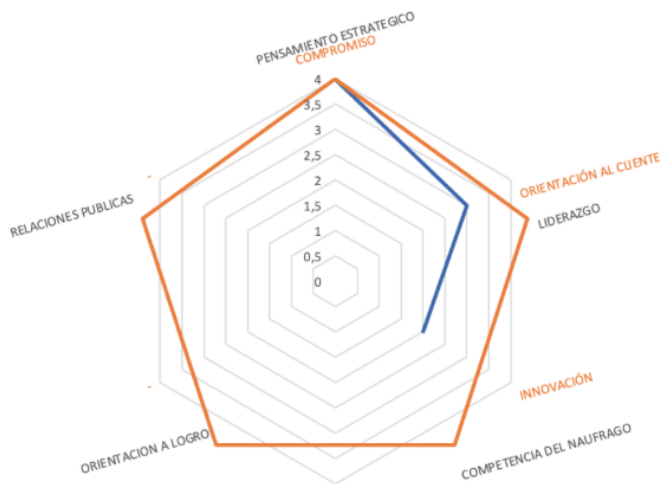
		A	B	C
CADINALES (3)	Compromiso	X		
	Orientación al cliente			X
	Innovación		X	
ESPECÍFICAS (5)	Nivel de compromiso - disciplina - productividad		X	
	Orientación a resultados	X		
	Pensamiento estratégico		X	
	Liderazgo	X		
	Desarrollo de equipo	X		

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

7.8. Gráfico ilustrativo de los niveles necesarios para los cargos

Es de uso infográfico para una interpretación visual de las competencias necesarias para cada cargo, se utiliza el siguiente modelo de ilustración.

Figura 1.
Ilustración de competencias



Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

7.9. Matriz cuali-cuantitativo de cálculo ponderado de FPC y porcentajes de relevancia

Al consolidar el cálculo permite interpretar la carga focalizada en actividades y procesos evidenciando por el principio Pareto (80-20) las funciones claves que garantice el desempeño y gestión de cada cargo (KPI).

Tabla 8.
Matriz de cálculo de KPI's

NOMBRE DEL PROCESO	DETALLE	FORMULA FPC	PESO PONDERADO	INDICADOR
TOMA DE DECISIONES DE OPERACIONES	Analizar, ajustar y aprobar el plan de capacitación mensual de operaciones	3.00	15.00%	20.00
	Análisis y toma de decisiones del despliegue operativo e indicadores del área conjuntamente con DO	3.00	15.00%	
	Diseño, ajustes y aprobación de modelo de contratos a KPS	1.00	5.00%	
	Aprobación de contratación de personal del área en revisión de informes con Administración y Operaciones	1.00	5.00%	
	Aprobación de compras de suministros y equipos del área	2.00	10.00%	
	Aprobación de Políticas del día a día de operaciones	2.00	10.00%	
	Exigencia en vinculaciones	8.00	40.00%	
TOMA DE DECISIONES DEL ÁREA COMERCIAL	Analizar, ajustar y aprobar la estrategia para cumplimiento de presupuestos de ventas	6.00	15.52%	38.67
	Analizar y aprobar herramientas comerciales e inversión para marketing	6.00	15.52%	
	Negociación con aliados estratégicos para la competitividad de productos y servicio	4.00	10.35%	
	Acompañamiento a Negocios Masivos para cierre de negocios	4.00	10.35%	
	Aprobación de contratación de personal del área en revisión del departamento comercial	0.67	1.72%	
	Aprobación de compras de suministros y equipos del área	2.00	5.17%	
	Exigencia al cumplimiento de presupuestos	16.00	41.38%	
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN	Investigar, analizar y diseñar nuevas tendencias de mercado en cuanto a empleo, asesoría a personas y nuevos productos	8.00	33.33%	24.00
	Aprobación de inversión en capacitación externa a directores y personal en general	8.00	33.33%	

	Análisis de competencia cautiva y directa	8.00	33.33%	
RELACIONES CORPORATIVAS	Participación en Congresos, Eventos, Cocteles de Talento Humano	0.33	30.77%	1.08
	Ser miembro activo de la ADGHE	0.08	7.69%	
	Ser miembro activo en Cámaras	0.08	7.69%	
	Lobby con organismos, instituciones y entidades para negocios masivos	0.58	53.85%	

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

7.10. Descriptivo de KPI's claves para el cargo

Como consecuencia de las matrices y análisis de los instrumentos anteriores se llega a determinar los indicadores claves de gestión de cada cargo (KPI) interpretados en fórmula para el cálculo y evaluación cuantitativa del desempeño eficiente de cada ocupante del cargo.

Se establece como herramienta que permita interpretar de manera objetiva y cuantitativa, el impacto tangible de la implementación del manual de funciones, una encuesta de eficiencia de conocimiento de funciones de los colaboradores de Newlead Cía. Ltda., ejecutada en 2 partes: la primera como encuesta exploratoria e inclusiva de levantamiento de información inicial situacional, que diagnostique el sentir de los colaboradores previo a la intervención, y la segunda pos intervención, como encuesta de evaluación final de resultados de validación de información que evidencie el impacto de satisfacción en los involucrados de la empresa. Para ello se definen las siguientes preguntas para la participación de los colaboradores con la encuesta denominada: Encuesta de eficiencia de conocimiento de funciones de los colaboradores de Newlead Cía. Ltda.

La encuesta se realiza de manera participativa a todos los colaboradores utilizando herramientas tecnológicas, con el fin de enfatizar el sentido de confidencialidad y

anonimato, de manera que los resultados permitan medir de forma objetiva sin sesgos de mal uso de información o suspicacias personales, para ello se sensibiliza al personal que la información suministrada sea lo más alineada a la realidad de su sentir sin que influya en el ejercicio percepciones o sensaciones contraproducentes, por el contrario, que el ejercicio tiene fines organizacionales para la implementación de mejoras organizacionales en el despliegue de actividades.

Tabla 9.
Preguntas para encuesta de eficiencia

ENCUESTA DE EFICIENCIA DE CONOCIMIENTO DE FUNCIONES DE LOS COLABORADORES DE NEWLEAD CIA LTDA	
1	¿Conoce el objetivo de su cargo?
2	¿Conoce los procesos que están bajo su responsabilidad?
3	¿Conoce cuál es el cargo de su jefe?
4	¿Sabe cuál es la denominación de su cargo?
5	¿Sabe cuál es su horario de trabajo?
6	¿Conoce a cuántas personas supervisa?
7	¿Califique la inducción inicial de las funciones de su cargo?
8	Enliste 3 funciones principales
9	Cuáles son los indicadores principales de su medición de desempeño
10	Cuáles son las habilidades más importantes para desempeñar adecuadamente su cargo
11	Cuáles son las herramientas (no suministros) necesarias para la ejecución de sus funciones
12	Del 0 al 10 que tanta motivación considera usted que tiene al entender el objetivo y funciones de su cargo
13	Qué tan satisfecho estás con la organización

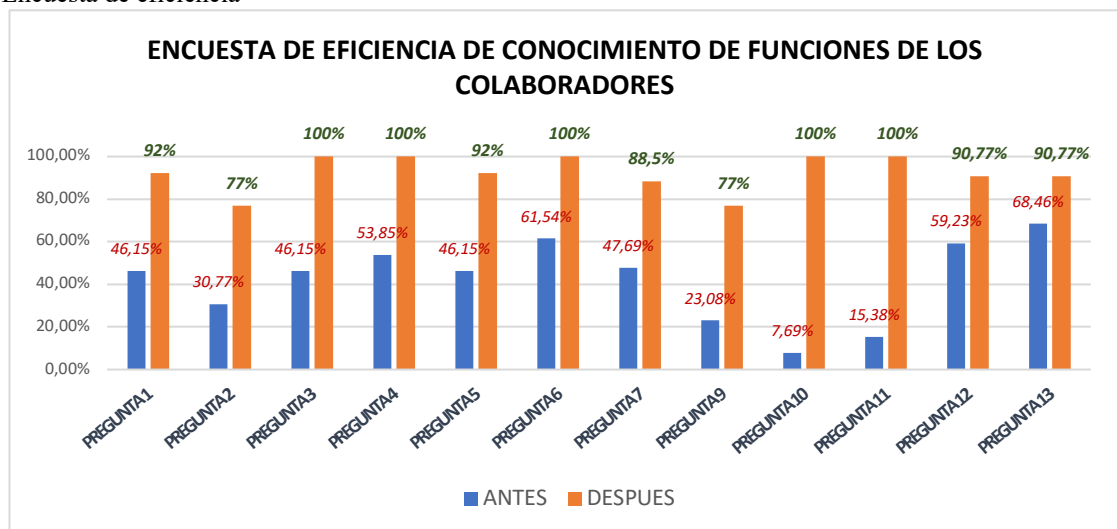
14 Cuál es el sentido que tiene tu tarea en toda la organización

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

Para ello, el área Administrativa de la empresa difundió el enlace de la encuesta en medios de comunicación aprobados por la empresa de manera que cada colaborador pueda gestionar su participación en la encuesta.

Como toma de información complementaria que permita medir el impacto de la implementación del manual de funciones, difusión y sensibilización del mismo se procede en realizar una segunda encuesta, posterior a la intervención e implementación de herramientas, dando como resultado el siguiente análisis numérico que sintetiza de forma numérica los resultados que representa contar con manuales de funciones para los colaboradores.

Figura 2.
Encuesta de eficiencia



Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

8. Análisis de la información

Consolidar la información generada en la aplicación de las diferentes herramientas de la presente intervención, sintetiza los pasos pertinentes y sustenta la aplicación de cada una de estas herramientas como metodología y mecanismos de acción del plan de trabajo que conglomeran los insumos generados de cada herramienta, que sumados de forma cohesionada dan los resultados expuestos en la encuesta de satisfacción desarrollada para los colaboradores de Newlead Cía. Ltda., y por ende el impacto favorable para la empresa, que se genera a consecuencia de la suma de los inputs de cada herramienta y su aplicación.

Es importante entender los inputs y outputs que cada herramienta involucra en su aplicación y lo determinante del uso de cada una de ellas. En consiguiente se analiza cada herramienta:

8.1. Listado de registro de observación de funciones

Sin duda es la fuente de información que da vida a toda la intervención, moldea los procesos que alinean las funciones y el impacto del cargo para con la empresa, por ello, se procede con la indagación de forma escrita de las funciones de cada cargo y se valida por medio de observación presencial que permita evidenciar la existencia como tal de la actividad en la jornada de trabajo de cada colaborador en su cargo.

Este desglose de información permite a su vez que el colaborador empodere su actitud hacia su función, es decir, se apropie e interiorice lo que hace en su jornada de trabajo, en una empresa que ha crecido de forma empírica, el hecho de que sus colaboradores puedan transmitir sus actividades de forma teórica y práctica permite a la persona asumir su rol y por ende el apego hacia su trabajo. El output de esta herramienta y su aplicación es la matriz de funciones validadas para el siguiente paso a continuación.

8.2. Medidor cuantitativo de periodicidad y complejidad

Con la matriz de funciones mencionada, la cual permite contar con el listado detallado e informativo de cada cargo es importante establecer un parámetro de validación numérica que le de a cada actividad un análisis tangible y objetivo de cada actividad y por ende llegar a discriminar carga laboral y peso que tienen las actividades en las funciones y procesos de cada cargo, para este efecto se utiliza el medidor FPC (frecuencia, periodicidad y complejidad), para ello se procesa ésta información por medio de observación, grupo focal y validación uno a uno con el cargo inmediato superior y por ende ajustar las cifras que se establecen por cada parámetro en cada actividad de cada cargo.

Es importante para esta métrica definir los medidores, estos son: Homologación de medidas de tiempo, categorización de complejidad y categorización FPC. El output de la aplicación de éstas herramienta es la consolidación de funciones y categorización FPC.

8.3. Descriptivo de perfil, hard skills, software, plataformas digitales

Con los inputs del numeral anterior, se procede al análisis y levantamiento de necesidades específicas que tiene el cargo y son un requisito para el colaborador ocupante del cargo, y es fundamental para el descriptivo del cargo y para subsistemas como selección, capacitación y evaluación de desempeño de la empresa.

Para definir estos puntos requeridos específicos de cada cargo se analiza las actividades de las funciones y su FPC para definir lo que una persona debería de tener como perfil para cumplir con sus funciones de forma eficiente y se desglosa en: perfil duro, en donde se analiza edad ideal, género, requerimientos académicos y de experiencia previa mínimos, conocimientos específicos o hard skills fruto de la experiencia o entrenamiento necesario, paquetes informáticos y plataformas de dominancia. El output o entregable de éste numeral es el detalle del descriptivo de perfil, hard skills, software y plataformas.

8.4. Diccionarios de competencias y subniveles

Con el input recibido del numeral 8.2., se diagnostica la necesidad de un diccionario de competencias para la parametrización de comportamientos, destrezas y habilidades necesarias para los colaboradores de Newlead Cía. Ltda., llegando a analizar y seleccionar el modelo de Martha Alles como modelo de gestión por competencias aplicables a la empresa y se seleccionan 3 competencias cardinales y 36 competencias específicas como modelo de competencias para la empresa, el output de éste numeral es el documento de diccionario de competencia con sus subniveles.

8.5. Matriz de identificación de competencias por cargo y subniveles

Con los outputs de los numerales 8.2. y 8.4. se analizan e identifican los niveles necesarios de cada competencia específica de cada cargo y a su vez se seleccionan las competencias cardinales de toda la organización.

8.6. Gráfico ilustrativo de los niveles necesarios para los cargos

Con los instrumentos recibidos del numeral anterior, se identifica la necesidad de plasmar en un gráfico ilustrativo los niveles necesarios de cada competencia como insumo de comparación al momento de evaluar a las personas ocupantes de cada cargo e incluso identificar brechas de capacitación y parámetros de evaluación 360°.

8.7. Matriz cuali-cuantitativo de cálculo ponderado de FPC y porcentajes de relevancia

Con los entregables que anteceden en el numeral 8.2., se procede a analizar de manera cuantitativa el peso ponderado de cada actividad e identificar los procesos asignados a cada cargo y su peso en el rol de sus actividades, esto permite identificar en donde se concentra la razón de ser del cargo y por ende en donde se debe enfocar el crear indicadores de medición de la gestión del colaborador ocupante del cargo, para éste decisión se utiliza el análisis Pareto e identificar la concentración de funciones en base a los esfuerzos necesarios.

El output de este numeral es el registro numérico de cada proceso y su peso ponderado, así como el peso ponderado de cada actividad correspondiente a cada proceso, lo que permitirá identificar de forma cuantitativa el proceso en el cual se establecerá el KPI.

8.8. Descriptivo de KPI'S claves para el cargo

Con el entregable del análisis anterior se identifica la actividad clave del proceso con mayor concentración de ponderación y se analiza la forma en la cual se puede medir el cumplimiento o no del desarrollo de la actividad más importante que corresponde a ese proceso en cuestión, para este efecto se diseñan fórmulas matemáticas de cálculo de manera que permita ingresar datos que dan como resultados de la gestión realizada por el colaborador ocupante del cargo y por ende responsable de la actividad. El output de éste numeral son los indicadores clave de gestión de cada cargo (KPI).

8.9. Encuesta de eficiencia de conocimiento de funciones de los colaboradores

Con el fin de contar con una métrica inicial que diagnostique el punto de partida de la intervención y posterior impacto de la misma, se establece como herramienta esta encuesta como medio cuantitativo de objetividad, con los resultados obtenidos tanto en la encuesta inicial (de diagnóstico) y la encuesta final (pos-intervención) se procede en realizar una comparación de estos escenarios que permita cuantificar la satisfacción de los colaboradores al darles a conocer su manual funciones y socializarlos. Para esta indagación de satisfacción inicial y pos-intervención se solicitó a cada colaborador participar con su aporte obteniendo de output de este análisis el cuadro comparativo que ilustra el impacto significativo en cada pregunta realizada al público objetivo de colaboradores de Newlead Cía. Ltda.

Segunda Parte

1. Justificación

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo, aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas. (González, 2007, pág. 1).

La problemática se suscita a raíz del desempeño y la eficiencia de los colaboradores en la ejecución de sus funciones y duplicidad de las mismas. Como argumento sólido que justifica la necesidad de toda organización que instrumente, instruya y formalice el despliegue de actividades de cada cargo y de cada área y por ende sea una estrategia organizacional que permita mermar riesgos de productividad traducidos en descoordinación, desorientación de muchos colaboradores al no saber las actividades a realizar diariamente, así como también la desmotivación de los equipos de trabajo al sentir que su trabajo no es productivo sin establecer metas diarias, mensuales y/o anuales.

Por otra parte, para los accionistas, socios dueños o directores vivir en una constante rotación de cargos destinando recursos y tiempo considerando contar con personas adecuadas y no ser así; sumado todo esto un despliegue operativo con enfermedades silentes para la organización como son la duplicidad de funciones, no contar con objetivos claros, y por ende impactar directamente en la rentabilidad del negocio.

Es poco estratégico y rentable el desconocer que una herramienta a la que no damos tanta importancia sea tan indispensable y fundamental para el funcionamiento correcto y equilibrado de una empresa, es el eje fundamental para su desarrollo y funcionamiento, y que las respuestas a todas las interrogantes de nivel organizativo sea el desarrollar el estudio, análisis y descripción de puestos.

El tener un enfoque y una luz al final del túnel, es lo que hace que cada trabajador se desempeñe con eficiencia dentro de las tareas que se le asignan, puede saber hacia dónde ir, como enfocar su competitividad y cuál es su papel fundamental dentro de la compañía. (González, 2007, pág. 1).

Por más que existan modelos, plantillas o manuales ya realizados o preestablecidos, la elaboración de cada manual en cada empresa se debe realizar en función a los procesos establecidos definidos, que brinde una mejora continua describiendo la necesidad y/o requerimientos de la empresa.

Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización, establecer un adecuado análisis y descripción de puestos

sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización, así, hablamos de que tener una herramienta clara y sencilla determinará un adecuado proceso de selección, ya que del perfil levantado parte los requisitos de contratación del personal idóneo para una empresa. (González, 2007, pág. 1).

Un análisis y descripción de puestos dará como resultado información acerca de responsabilidades, funciones, perfil duro y blando, competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones generan al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente se requiere, la información obtenida en el análisis y descripción de puestos servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de una organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva. (González, 2007, pág. 1).

Newlead Cía. Ltda., ha generado un crecimiento positivo renovando y brindando sus servicios tanto a personas como a empresas, cada servicio prestado se ha sujetado por sus colaboradores los cuales por experiencia y conocimiento han desarrollado cada función o actividad en base a su criterio, es decir, por entendimiento de los documentos entregables a cada director. Este procedimiento evolucionó de manera ordenada, completa y estandarizada. En todo este tiempo se ha evidenciado situaciones en las cuales varios colaboradores han duplicado funciones lo que genera una carga de trabajo innecesaria, pérdida de tiempo y confusión con los procedimientos internos de la empresa, los colaboradores están realizando actividades repetitivas, y existe una confusión en la definición o responsable de cada función.

Lo suscitado anteriormente generaba la necesidad de hacer un análisis, estudio y evaluación general de la estructura de la compañía, empezando con el número de cargos actuales vs los cargos que la compañía estableció inicialmente, fue fundamental identificar los perfiles de cada cargo, y definir cuáles son los requisitos, preparación, capacitación, experiencia de desempeño de cada cargo, esto definió la asignación de actividades de cada puesto. También se definió las funciones de cada cargo para la optimización del tiempo de trabajo y respuesta, generando equilibrio en el desarrollo del proceso, mejorando la capacidad de que cada colaborador logre realizar adecuadamente las funciones y objetivos de su cargo, mermando la desorganización en las actividades diarias, por falta de asignación y determinación de funciones.

Ante la necesidad expuesta anteriormente la empresa Newlead Cía. Ltda., siendo el Gerente General, quien autorizó realizar el análisis y estudio e implementación del manual de funciones y el levantamiento de funciones de cada cargo en cada área de empresa, estableciendo una mejora tanto en la productividad y rentabilidad de su empresa.

2. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto va dirigido a la empresa Newlead Cía. Ltda., a los colaboradores de las áreas: comercial, operaciones, arte, y administrativo siendo beneficiarios con un trabajo y actividades más organizado definiendo y estructurando funciones y roles de cada cargo, cumpliendo y estableciendo el bienestar y equilibrio de cada función y cargo. Así mismo, el beneficiario es directo es la empresa Newlead Cía. Ltda., ya que

al definir los perfiles, cargos y manual de funciones el trabajo del personal será mucho más productivo, eficiente y de calidad.

Por otra parte, los beneficiarios indirectos son los directivos y socios, quienes mantienen el interés de fomentar la claridad de actividades y funciones de las distintas áreas de la organización, promover el orden y objetivos claros, mejorar el desempeño y productividad y relación entre empleados y la empresa. En consecuencia, de todo esto uno de los beneficiarios clave son los clientes al experimentar un servicio de calidad propio a una empresa y colaboradores integrados en unidad al servicio de ellos.

3. Interpretación

Al consolidar la experiencia en un análisis general de la intervención y los involucrados en la misma como son, socios, directores, colaboradores y clientes, así como los responsables de la intervención se puede enmarcar enfoques de impacto evidentes en donde se podría mencionar algunos efectos objetivos que se detallan a continuación:

Desde el punto de vista de los socios, se transforma un escepticismo en la utilidad de las herramientas y la intervención en sí, a entender que existen herramientas que dan valor interno a la organización y que a comentario de uno de ellos: no siempre es rentable solo trabajar en lo urgente si no hay temas importantes como los manuales de funciones, que son vitales para el andamiaje de toda organización, puesto que al identificar duplicidad de funciones y el propio entendimiento de las funciones de los

colaboradores en su cargo son fuente de inconvenientes que no son visibles en el día a día y pueden causar problemáticas inmediatas y futuras.

Para los directores o líderes de la organización, por su parte, esta intervención al ser aplicada de forma sistemática y asesorada permite que su liderazgo sea basado en el control de indicadores y funciones que en ocasiones pueden ser ambiguas, incluso para medir eficiencia y productividad de sus equipos.

La óptica de cada colaborador pasa desde una natural resistencia en aportar en la intervención, pues en ocasiones sentirse observado puede ser sinónimo de evaluación influyendo en el actuar emocional y nerviosismo, a una actitud constructiva, de aporte, voluntad y entendimiento que al tener su rol, funciones y actividades claras permitirá desarrollar su jornada de trabajo con mayor seguridad, optimismo y motivación

En la práctica, este denominador favorable en los actores antes mencionados tiene como consecuencia un impacto positivo en el servicio, atención y experiencia de los clientes de Newlead Cía. Ltda., que hace de sus usuarios una experiencia clara, objetiva y asesorada, sin duda los niveles de acercamiento y atención al cliente han sido sustancialmente mejorados al consolidar una organización con parámetros de actuar claros en el despliegue de actividades de cada integrante.

Un punto de interesante mención hace referencia a que históricamente desde la constitución de la empresa, no se había trabajado en una intervención de esta índole con el patrocinio de todos los involucrados, dando el valor, voluntad e interés necesario para los efectos de estos manuales.

Como elementos claves que fortalecieron la experiencia es el sentido de colaboración por parte de todos los involucrados, desde la Gerencia General que aportó con el principio del constructivismo social que dicta que la gente apoya lo que ayuda crear, y este espíritu es el que siembra en cada colaborador las intenciones colaborativas, inclusivas y de aporte, otro elemento fundamental es la comunicación abierta y transparente de los objetivos de la intervención que evite malos entendidos o incertidumbre trabajando con un estilo participativo y empático.

Como elementos que de alguna manera debilitaron el ejercicio de la intervención es el tiempo y la intermitencia de mercado actual, pues Newlead Cía. Ltda., es una empresa de servicios en la que influye día a día la realidad de mercado, como la situación de emergencia sanitaria que atenta con la cotidianidad y el tiempo necesario para los objetivos de la intervención, otro elemento que se puede mencionar es que, al venir de una cultura de constante cambios, no ha permitido a la empresa contar con una documentación actualizada y estratégica que sea el punto de partida.

4. Principales logros del aprendizaje

Hemos conseguido el objetivo de la sistematización a través del cumplimiento de las distintas fases de trabajo, con las diferentes áreas de la empresa, procesamiento de información, implementación de herramientas, desarrollo de documentos, sintetización de información, observación exploratoria y reuniones de trabajo, llegando a involucrar a todos los colaboradores de forma participativa que disminuya resistencias o subjetividades.

Sin duda toda intervención lleva consigo una serie aprendizajes que al enmarcarla desde la perspectiva del grupo de involucrados se podría aseverar que desde el punto de vista de los accionistas/socios se identifica e interiorizan la importancia de destinar recursos, atención y cultura organizacional en si al desarrollo de prácticas organizacionales que a pesar de ser de su conocimiento, por la cotidianidad en atender temas urgentes o enfoque a la rentabilidad se deja de lado estrategias internas que con el tiempo va a fomentar una cultura organizacional orientada al desarrollo interno con herramientas que como fruto de la intervención pasan a ser parte de la estructura organizacional de su empresa y sin duda generar rentabilidad a través de un equipo sólido, motivado, controlado y con claridad funcional/orgánica.

Desde el punto de vista de los directores o líderes de la organización se puede citar que como todo líder que orienta a un equipo a un objetivo en común, permite que exista un medio documental en donde se plasme los objetivos, funciones y perfil como tal de cada cargo a su cargo y de trascendente aporte el contar con indicadores que permita que su rol como líder permita medir el desempeño de su equipo de forma justa, equitativa y objetiva. Los colaboradores, por su parte, pudieron experimentar un ejercicio exploratorio que al ser involucrados fomentan su sentido de pertenencia y conciencia organizacional.

Un factor importante para poder llevar a cabo una intervención armoniosa e inclusiva es que las personas responsables ejecutoras de la intervención, cuentan con formación en psicología general, lo que permite conocer, interpretar y entender comportamientos de las personas en su ejercer diario de funciones con capacidad empática para asesorar

de mejor manera la ejecución de la intervención, por otra parte, al ser personas externas y objetivas que no tienen que ver con la toma de decisiones de la organización permiten que el aporte de cada participante sea fluido y que disminuya la resistencia al cambio.

Por ello, es recomendable que en situaciones similares los responsables de la intervención gestionen el ejercer de las funciones del proyecto con una comunicación asertiva, con empatía en la resistencia y un estilo inclusivo y transparente en cada paso de la intervención, basando siempre en uno de los principios del constructivismo social que la gente apoya lo que ayuda a crear.

Una de las experiencias no tan favorables en la intervención se podría mencionar la temporada situacional que el mercado en general se encuentra pasando por condiciones de pandemia y contagios, lo que obstaculiza en ocasiones el cumplimiento de cronogramas de trabajo, pues es una empresa sensible a la situación que el mercado en general pueda estar, es decir, influye en el cumplimiento de ventas proyectadas, lo que ocasiona también atención a generar resultados comerciales y se presentaron contagios en los colaboradores y directores lo que genera dilatar el tiempo. En consecuencia, a este punto también influye en el estado emocional de todo el equipo pues familiares o personas cercanas muestran contagios que influye a la preocupación o incertidumbre en el día a día.

El producto de esta intervención está compuesto por algunos entregables que pasan a formar parte de la documentación organizacional de Newlead Cía. Ltda., entre ellos podemos citar: El manual de funciones de cada cargo como documento descriptivo de cada posición del organigrama de la empresa, diccionario de competencias analizadas

y seleccionadas a medida de la necesidad de la empresa, diseño y ajuste del organigrama orgánico/funcional de la empresa, como parte de cada manual de funciones se detalla para cada cargo: el descriptivo de perfil duro, hard skills, competencias con subniveles necesarios para cada cargo y su ilustración de competencias cardinales y específicas, detalle de los indicadores clave de gestión por cargo.

Una de las prácticas innovadoras, fue el incorporar como herramienta de toma de información de encuestas un aplicativo móvil que permita diseñar una encuesta amigable, que tabule la información y genere informes para el análisis, con un método de difusión de enlaces que haga de la experiencia del usuario/encuestado una experiencia confidencial, amigable y confiable. Por otra parte, para la ilustración de las competencias cardinales y específicas de cada cargo en el manual de funciones se buscó un modelo que permita una referencia gráfica de fácil interpretación y permita hacer un contraste con los ocupantes del cargo o como herramienta para el reclutamiento y evaluación de personal al requerir contratar vacantes.

Finalmente, una vez recopilado e interpretado los resultados de la intervención y análisis de la experiencia se cuentan con un diagnóstico favorable para el clima organizacional, relaciones interdepartamentales y cada colaborador de la empresa Newlead Cía. Ltda., que se podría consolidar un “antes y después” del sentir general de todos los colaboradores y por ende despertar en los intereses de la empresa herramientas que promueva la salud mental, motivación, sentido de pertenencia, compromiso con un equipo de baja rotación y perdurable en el tiempo en donde los beneficiarios sea el bien colectivo, productibilidad y rentabilidad del negocio.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Fruto de esta intervención se puede manifestar que existe una serie de herramientas, documentos, análisis y estrategias que se pueden llevar a cabo en las organizaciones independientemente de su tamaño, que brindará a la gestión integral de la misma una base productiva de trabajo, por ello es fundamental que el espíritu de los accionistas, socios y directores sea con un enfoque de atención a éste tipo de intervenciones que como resultado permitirá a la empresa desenvolverse con un bienestar basado en el orden, con documentación formal, real con constante actualización.
- Toda intervención de esta índole tiene su principal efecto favorable para la organización siempre y cuando no pase a ser otro documento en el archivo de la oficina, pues su aplicación y ajustes en el tiempo hacen de la intervención un verdadero aporte que trascienda de ser un documento informativo a ser una herramienta estratégica, que permita a los líderes analizar, interpretar, medir y evaluar los objetivos de cada cargo del organigrama y salvaguardar los propósitos de la empresa en temas de productividad.
- “La gente apoya lo que ayuda a crear” al ser un principio del constructivismo social, se lo puede evidenciar en este tipo de intervenciones pues sin duda la receptividad de las personas es polarizada si es impuesta de forma arbitraria algo o es inspirada a hacer algo a través de ser involucrada en el “construir” de ese algo, teniendo en cuenta que el solo hecho de ser personas contamos con necesidades de pertenencia y esa necesidad al ser suplida se pasa de ser un colaborador con apatía al cambio, a ser un colaborador transformador del cambio.

- Se puede manifestar que toda organización, empresa, equipo de trabajo o agrupación de personas que tienen un objetivo en común, en muchas de las veces no tienen en conocimiento el objetivo de la entidad a la que pertenecen y en menor escala de conocimiento la razón de ser de su rol en tal entidad, esto es una enfermedad silente que en corto, mediano o largo plazo ocasiona detonantes operativos que se podrían prever con antelación y así no exponer a las personas y empresa como tal en desorden, duplicidades, falta de controles, carga laboral, desequilibrio en medición de desempeño, falta o nula objetividad en la productividad de las personas.
- Las personas tienden a mostrarse con una importante resistencia a ser evaluadas y medidas esto yace de un comportamiento cultural desde la antigüedad, en donde en escuelas, colegios y universidades se impregna en el consciente e inconsciente de las personas que es “malo” ser calificado, sumándole a todo esto que en el campo académico la objetividad no suele ser el “deber ser”, por ello en la vida laboral muestran mecanismos de defensa en el momento de implementar indicadores de gestión no se valora que es una herramienta que permite a las personas demostrar lo talentosos y aptos que son para la función encomendada, desempeñando su actividad cotidiano con claridad y enfoque a sus indicadores, y si no logran el indicador tomar medidas del caso para llegar a cumplir y sobre cumplir las expectativas para lo que fueron contratados, esto ocasionará en las personas fomentar su crecimiento, estabilidad y consideración dentro de la organización a la que pertenecen.

5.2. Recomendaciones

- Que la intervención sea un punto de partida para la evolución interna de Newlead Cía. Ltda., de sus líderes y sus colaboradores, es decir, que sea un hito entre el antes y el después en materia de talento humano y herramientas que surgen de modelos de gestión orientadas a administración por objetivos, competencias y productividad en general, para ello es recomendable el desarrollar políticas de actualización de manuales con cierta periodicidad, formalidad y difusión a más de destinar dentro de las responsabilidades al área administrativa y de procesos pues cada cambio funcional/orgánico tiene que ser registrado en matrices elaboradas fruto de ésta intervención para darle continuidad y perdurabilidad en el tiempo.
- Crear matrices automatizadas para la medición de KPI's del desempeño de los colaboradores que en un mediano o largo plazo permita diseñar políticas de remuneración variable que impulse a sus colaboradores el deseo ferviente en cumplir con los objetivos de su cargo y sus funciones, es muy recomendable que estos entregables frutos de la intervención se utilicen como herramienta de la empresa, pues el no hacerlo transmitirá un mensaje adverso a las expectativas ya creadas con esta intervención, es decir, este tipo de proyectos generan en los involucrados mucha expectativa de aplicación y si por alguna razón pasan a formar parte de los papeles de un archivo el efecto “boomerang” en el sentir de los colaboradores pueden ser adversos y generar desmotivación, cuestionamientos e intriga lo que le devuelve a la empresa problemáticas que fue el propósito inicial de esta intervención

6. Referencias Bibliográficas

- Ceja, G. G. (1974). *Planeación y organización de empresas*. McGraw Hill.
- Franklin, E. B. (1997). *Organización de empresas - Análisis, diseño y estructura*. México: McGRAW-HILL.
- Pérez, M. (28 de julio de 2021). *Metodología*. Obtenido de ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/metodologia/>
- González, L. Á. (2007). *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. Obtenido de areaRRHH.com: <http://www.areasrh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>
- Chaivenato, I. (1979). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Alles, M. A. (2016). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

7. Anexos

Anexo 1.

Dinámica de trabajo durante el levantamiento de información

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Evaluación del organigrama	- Requerir el organigrama actual de la empresa. - Analizar los departamentos, áreas y número de colaboradores por empresa y área.
2	Definición de estructura	- Elaboración de un borrador del organigrama. - Definición, corrección y diseño de organigrama. - Presentación de organigrama para aprobación.
3	Definición de cargos	- Enlistar número de cargos. - Definir cargos. - Reestructura de cargos en base al organigrama aprobado.
4	Recolección de datos	- Mail enviado solicitando documentación. - Verificación de información receptada.
5	Definición de objetivos de cargos	- Elaborar la razón de ser del cargo. - Validarlo con los directivos.
6	Levantamiento de funciones	- Observación de actividades diarias de cada colaborador en cada área de trabajo. - Registro del despliegue de actividades. - Delimitación de actividades vs procesos.
7	Levantamiento de perfil	- Estructuración de perfil duro necesario para cada cargo. - Subdivisión de secciones de perfil duro. - Análisis de ponderación de cada requerimiento del perfil duro.
8	Definición de competencias	- Diseño y elaboración del diccionario de competencias cardinales basado en el diccionario de Martha Ales. - Diseño y elaboración de competencias específicas para cada cargo bajo la metodología Martha Ales. - Estandarizar los niveles de comportamientos necesarios por cada competencia. - Estructurar las competencias necesarias y niveles de comportamiento necesarios por cargo.
9	Elaboración de informe general.	- Análisis de información obtenida. - Implementación de estrategia en base a resultados. - Exposición de sugerencias. - Elaboración de plan de acción 2022.

Nota: Elaborado por: Mosquera Flores Jacqueline Daniela, Espinosa Vergara Karla Pamela, 2022.

Anexo 2.

Cronograma de actividades

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JULIO	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
			Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
1	Evaluación del organigrama	Jaqueline Mosquera y Pamela Espinosa	X													
2	Definición de estructura	Jaqueline Mosquera y Pamela Espinosa		X												
3	Definición de cargos	Jaqueline Mosquera y Pamela Espinosa		X	X											
4	Recolección de datos	Jaqueline Mosquera y Pamela Espinosa		X	X	X	X									
5	Definición de objetivos de cargos	Jaqueline Mosquera y Pamela Espinosa					X	X								
6	Levantamiento de funciones	Jaqueline Mosquera y Pamela Espinosa					X	X	X	X	X	X				
7	Levantamiento de perfil	Jaqueline Mosquera y Pamela Espinosa					X	X	X	X	X	X				
8	Definición de competencias	Jaqueline Mosquera y Pamela Espinosa								X	X	X	X			
9	Elaboración de informe general.	Jaqueline Mosquera y Pamela Espinosa											X	X		

Anexo 3.

Diccionario de competencias de la empresa Newlead Cía. Ltda.

	CONCEPTO GENERAL	NIVELES			
		A	B	C	D
COMPROMISO	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes.	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía.	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

<p>INNOVACIÓN</p>	<p>Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.</p>	<p>Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.</p>	<p>Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.</p>	<p>Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.</p>	<p>Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área</p>
<p>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</p>	<p>Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.</p>	<p>Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la propia organización.</p>	<p>Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado; Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas.</p>	<p>Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios</p>	<p>Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.</p>
<p>LIDERAZGO</p>	<p>Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependan otros equipos. Es líder de los líderes, esto implica el deseo de guiar a los demás.</p>	<p>Comunica una visión de futuro, es líder con carisma especial genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la visión encomendada en el grupo que lidera.</p>	<p>Se posiciona como líder, se asegura que los demás se identifiquen y participen de la misión, objetivos, clima, tono y políticas. Se asegura que consigan las metas del grupo.</p>	<p>Promueve la eficacia del grupo, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no este prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.</p>	<p>Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.</p>

<p>COMPETENCIA DEL NAUFRAGO</p>	<p>Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa donde trabaja, cualquiera que sea la posición a su cargo o nivel en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afectan al propio sector de negocios, en un contexto que pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, un mercado en recesión, un sector en huelga o paro.</p>	<p>Identifica las tendencias y dificultades del mercado, identifica las tendencias de su propia compañía sus dificultades y las analiza en función del contexto.</p>	<p>Planifica en profundidad, conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y generar planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.</p>	<p>Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta adecuadamente los planes de la organización que tiendan a solucionar las situaciones planteadas</p>	<p>Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado, no mide con precisión la problemática del mercado sus amenazas para convertirlas en oportunidades.</p>
<p>ORIENTACIÓN A LOGRO</p>	<p>Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<p>Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.</p>	<p>Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.</p>	<p>Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.</p>	<p>Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.</p>
<p>RELACIONES PUBLICAS</p>	<p>Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesario para tener influencia sobre los que manejan los productos del</p>	<p>Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia</p>	<p>Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.</p>	<p>En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación</p>	<p>Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas, se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.</p>

	mercado, clientes, accionistas y representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad.	sobre líderes de mercado.		de personas necesarias.	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la propia organización.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades es del mercado; Detecta nuevas oportunidades es de hacer negocios y crear alianzas estratégicas.	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades es de negocios	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superara los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

<p>DINAMISMO Y ENERGIA</p>	<p>Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>	<p>Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas. Transmite esa energía a todo lo que emprende</p>	<p>Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar</p>	<p>Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.</p>	<p>Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.</p>
<p>MODALIDAD DE CONTACTO</p>	<p>Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información.</p>	<p>Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones, demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.</p>	<p>Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.</p>	<p>Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.</p>	<p>Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas</p>
<p>NIVEL DE COMPROMISO - DISCIPLINA - PRODUCTIVIDAD</p>	<p>Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo</p>	<p>Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño,</p>	<p>Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los</p>	<p>Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.</p>	<p>Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.</p>

	objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.	superiores al promedio y los alcanza con éxito.	cumple casi siempre.		
DESARROLLO DE EQUIPO	Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del poder estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para la mejor gestión de negocios	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad.
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES	Capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/abordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.	Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso de los participantes.	Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.	Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.	Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápido posible

<p>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS</p>	<p>Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo</p>	<p>Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.</p>	<p>Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.</p>	<p>Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.</p>	<p>Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo.</p>
<p>IMPACTO INFLUENCIA</p>	<p>Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.</p>	<p>Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.</p>	<p>Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.</p>	<p>Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.</p>	<p>Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.</p>
<p>PERSEVERANCIA</p>	<p>Es la predisposición para mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.</p>	<p>Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.</p>	<p>Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.</p>	<p>Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.</p>	<p>Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.</p>
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>Demuestra sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara dentro del grupo: alienta a los miembros del equipo a compartir información, habla por todos y valora las</p>	<p>Logra comprensión y compromiso de cooperación demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos,</p>	<p>Comprende y comunica los temas complejos. Puede comunicarse efectivamente en un entorno internacional.</p>	<p>Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a</p>	<p>Es abierto y honesto y aporta en las discusiones del equipo. Demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas.</p>

	contribuciones de todos los miembros.	problemas y opiniones.		los consejos y puntos de vista de las demás personas.	
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual como reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas, aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales
MODALIDADES DE CONTACTO	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la	Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas

	información que se posea.				
INICIATIVA	Es la predisposición para actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras.	Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo	Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares	Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta – dentro de las normas de la organización– y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él observa.	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

<p>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</p>	<p>Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.</p>	<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p>	<p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas</p>	<p>Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos</p>
<p>TEMPLE</p>	<p>Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.</p>	<p>Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.</p>	<p>Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro</p>	<p>Intenta explicar la causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias</p>	<p>Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.</p>
<p>ORIENTACIÓN A CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</p>	<p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro</p>	<p>Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.</p>	<p>Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas</p>	<p>Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía</p>	<p>Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.</p>
<p>CONFIABILIDAD</p>	<p>Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la</p>	<p>Asume la responsabilidad de sus propios errores, sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso.</p>	<p>Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza.</p>	<p>Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.</p>	<p>No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.</p>

	responsabilidad de sus propios errores, estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.	Demuestra estar comprometido o con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	Existe una correlación entre su discurso y su accionar		
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	Capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores. Capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores.	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan.	Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.
COLABORACIÓN	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas

<p>PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN</p>	<p>Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p>	<p>Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.</p>	<p>Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados</p>	<p>Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.</p>	<p>Muestra preocupación por el orden y la claridad, busca claridad de funciones, tareas, datos expectativos y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos</p>
<p>RESPONSABILIDAD</p>	<p>Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	<p>Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.</p>	<p>Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p>	<p>Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.</p>	<p>Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.</p>
<p>PENSAMIENTO ANALÍTICO</p>	<p>Capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso, incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones</p>	<p>Desmenuza un problema complejo en varias partes, es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de</p>	<p>Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el</p>	<p>Descompone los problemas en partes, establece relaciones causales sencillas, identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.</p>	<p>Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados</p>

	entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	acontecimientos.	valor de cada una de ellas.		
DIRECCIÓN DE EQUIPOS	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

<p>DESARROLLAR RELACION CON CLIENTE</p>	<p>Establece confianza y relaciones productivas en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejero</p>	<p>Cumple la función de consejero de negocios confiable para los clientes más importantes y mantienen un diálogo con su management señor en una variedad de aspectos. Mantiene una sólida reputación personal en la comunidad de los negocios, y esto hace crecer la confianza de los clientes</p>	<p>Alienta, por medio de una habilidad demostrable, a centrarse en los resultados. Tiene una sólida reputación profesional y trabaja con redes externas.</p>	<p>Comprende la organización formal del cliente y se adapta a su cultura. Demuestra confianza mediante un estilo personal, alcanzando las expectativas. Hace que el personal del cliente se sienta involucrado y valorado.</p>	<p>Comprende la organización formal del cliente. Demuestra profesionalismo y respeto por el personal del cliente. Desarrolla y mantiene una relación tanto informal como formal con el personal del cliente.</p>
<p>APOYO A COMPAÑEROS</p>	<p>Capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales, estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados.</p>	<p>Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto, es reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales.</p>	<p>Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolo y recibiendo apoyo. Es reconocido por dar el ejemplo a la hora de entrenamientos exigentes.</p>	<p>Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en otros.</p>	<p>Participa activamente y comparte sus logros con los compañeros.</p>
<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo y oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en</p>	<p>Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en</p>	<p>Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p>	<p>Alcanza los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.</p>	<p>Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por los imprevistos de cualquier índole.</p>

	situaciones de mucha exigencia.	situaciones de mucha exigencia.			
CAPACIDAD DE APRENDER	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad, se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje que siempre esta sobre el promedio.	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos, aprende no solo en las actividades estructuradas de aprendizaje como es el estudio también lo hace en la practica y la observación de personas que tienen mas experiencias y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	Tiene escasa capacidad para aprender, se limita a los contenidos impartidos.