

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

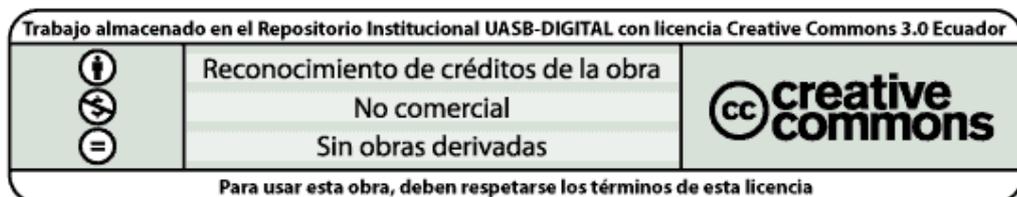
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional.

Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.

María Cristina Carrera Romero

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, María Cristina Carrera Romero, autora de la tesis intitulada “Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.” mediante este documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito, 02 de junio de 2016

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

**“Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional.
Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.”**

Autora: María Cristina Carrera Romero

Tutor: Doctor Enrique Toro

Quito, 2016

Resumen

El propósito esta tesis es diseñar un plan de carrera y desarrollo organizacional que permita mejorar el clima organizacional de Vimeworks Cía. Ltda.

El capítulo primero describe el plan de carrera y desarrollo profesional como una herramienta de gestión de talento humano, incorpora definiciones sobre la estructura organizacional, funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, teorías de motivación, factores de comportamiento organizacional relacionados con la satisfacción en el puesto de trabajo, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional, políticas de administración del talento humano y una definición, importancia, características y tipos de clima organizacional.

El capítulo segundo trata de Vimeworks Cía. Ltda., describe su estructura organizacional, objetivo, productos, inventario de puestos de trabajo, resultados de la encuesta evaluación de factores de satisfacción y motivación aplicada en la compañía relacionada con compromiso organizacional, satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo, y necesidades de formación y capacitación, se analizan los procesos de gestión de talento humano de selección, capacitación, gestión de desempeño y compensación, se revisan los indicadores de rotación entre los años 2012 al 2015, y se evalúa la satisfacción salarial considerando los resultados del estudio salarial de la industria de desarrollo de software al mes de junio de 2015.

En el capítulo tercero se diseña el plan de carrera y desarrollo profesional, para cada puesto de trabajo se establecen las directrices de evaluación de conocimientos y competencias, establece criterios de progresión para puestos de trabajo críticos y no críticos, en la matriz de capacidades, los tipos de movimientos en el mapa de talento o ruta de crecimiento profesional y mediante una política de compensación por crecimiento profesional incentivan estos desplazamientos.

En último lugar se sintetiza las conclusiones y recomendaciones del análisis de información y factores determinados en el desarrollo de los capítulos mencionados, se describe la mejora de los elementos de motivación mediante el diseño del plan de carrera y desarrollo organizacional y como esta herramienta de gestión permite el repercute en la calidad del clima organización de Vimeworks Cía. Ltda.

Dedicatoria

Mi Tesis de Maestría la dedico a Dios, por guiar mi camino y dotarme de paciencia, sabiduría y perseverancia en cada paso de superación, principalmente por haberme otorgado una hermosa familia, que ha creído siempre en mí, que constituye mi mayor motivación e inspiración para poder superarme día a día procurando siempre un futuro mejor.

A mis padres y hermanos a quienes regale momentos de ausencia mientras me preparaba y culminaba el programa de maestría, sus palabras de aliento siempre estuvieron presentes procurando sea perseverante y cumpla con mis ideales y deseo de superación.

A cada uno de los integrantes de la compañía Vimeworks Cía. Ltda., por permitirme el acceso y revisión de procesos, información y colaborar de manera cordial, ordenada y pertinente para el cumplimiento de los objetivos establecidos en esta tesis.

A mis profesores que me acompañaron en la elaboración, tutoría, corrección y aprobación del presente trabajo de investigación, por su gentileza, paciencia, comprensión, profesionalismo y calidad personal con que contribuyeron a mejorar mi perspectiva académica profesional, en especial por compartir sus experiencias y conocimientos para cumplir el objetivo de esta tesis magistral.

A mis compañeros, amigos y a todas aquellas personas que durante este tiempo sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, experiencias y anécdotas alentándome para que este sueño se haga realidad.

A todos y cada uno gracias por brindarme su apoyo, aliento y consideración.

Agradecimiento

A Dios por bendecirme con el entendimiento, sabiduría y constancia para concluir con el presente trabajo de investigación y cumplir un objetivo primordial de preparación académica.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, docentes y todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos para hacer posible la conclusión de mi Tesis de Maestría, de manera especial a mi tutor Dr. Enrique Toro por su asesoría y direccionamiento profesional, por sus ideas y recomendaciones respecto a la investigación.

A mi familia, compañeros, amigos y todas esas personas que en este momento se me escapan gracias por formar parte de esta etapa importante de mi carrera profesional, les agradezco por todo el apoyo recibido.

Tabla de contenido

Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis	2
Resumen.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento.....	6
Tabla de contenido.....	7
Tabla de gráficos.....	10
Contenido de tablas.....	11
Introducción	12
Justificación	15
Capítulo primero	16
1 Marco Conceptual.....	16
1.1 Plan de carrera y desarrollo profesional.....	16
1.1.1 Definición de plan de carrera.....	16
1.1.2 Importancia de un plan de carrera y desarrollo profesional.....	17
1.1.3 Relación del plan de carrera con otras actividades de talento humano.....	18
1.1.4 Ventajas de un plan de carrera	20
1.1.5 Plan de carrera individual	20
1.1.6 Plan de carrera organizacional	21
1.2 Estructura organizacional.....	23
1.2.1 Descripción del puesto de trabajo	25
1.2.2 Competencias	25
1.3 Teorías de motivación.....	26
1.3.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	26
1.3.2 Teoría del factor dual de Herzberg	28

1.4	Satisfacción	30
1.4.1	Factores de satisfacción en el puesto de trabajo	31
1.5	Políticas de administración del talento humano.....	32
1.5.1	Capacitación y desarrollo de carrera.....	33
1.1.1.1	Capacitación.....	33
1.1.1.2	Desarrollo de carrera.....	35
1.5.2	Evaluación del desempeño.....	36
1.5.3	Compensaciones	38
1.6	Clima organizacional	39
1.6.1	Concepto de clima organizacional	39
1.6.2	Importancia del clima organizacional	41
1.6.3	Características del clima organizacional.....	42
1.6.4	Tipos de clima organizacional	43
	Capítulo segundo	46
2	Gestión de talento humano en Vimeworks Cía. Ltda.	46
2.1	Descripción de la empresa	46
2.1.1	Estructura organizacional.....	47
2.1.2	Actividades departamentales:	49
2.1.3	Productos.....	52
2.2	Revisión del distributivo organizacional de Vimeworks Cía. Ltda.	53
2.2.1	Inventario de puestos de trabajo	53
2.2.2	Costo de puestos de trabajo.....	54
2.2.3	Puestos de trabajo	55
2.3	Análisis de factores de satisfacción y motivacionales de Vimeworks Cía. Ltda.	56
2.3.1	Compromiso organizacional	56
2.3.2	Satisfacción en el puesto de trabajo	57

2.3.3	Involucramiento con el puesto de trabajo	59
2.3.4	Necesidades de capacitación y formación	60
2.4	Gestión de talento humano de Vimeworks Cía. Ltda.	61
2.4.1	Selección	61
2.4.2	Capacitación.....	62
2.4.3	Gestión del desempeño	63
2.4.4	Compensaciones y valoración de puestos de trabajo	64
2.5	Indicadores de clima organizacional relacionados con el plan de carrera y desarrollo organizacional.....	65
2.5.1	Rotación de personal.....	65
2.5.2	Satisfacción salarial	68
2.6	Diagnóstico del clima organizacional de Vimeworks Cía. Ltda.....	70
	Capítulo tercero.....	72
3	Plan de carrera y desarrollo profesional.....	72
3.1	Puestos de trabajo críticos.....	72
3.2	Criterios de progresión.....	73
3.2.1	Conocimientos	73
3.2.2	Competencias	74
3.2.3	Esquema de progresión	76
3.3	Matriz de capacidades.....	76
3.4	Mapa de talento.....	79
3.5	Políticas de compensación por crecimiento profesional	81
3.5.1	Recompensas intrínsecas	81
3.5.2	Recompensas extrínsecas	83
3.6	Plan de carrera y políticas de motivación y satisfacción	87
3.6.1	Capacitación relacionada con la motivación y satisfacción.....	88

3.6.2 Gestión de desempeño relacionada con la motivación y satisfacción	89
3.7 Repercusión del plan de carrera en el clima organizacional de Vimeworks Cía. Ltda.	90
Conclusiones y recomendaciones	92
Bibliografía	99
Anexo 1	101
Anexo 2.....	115
Anexo 3.....	116
Anexo 4.....	117
Anexo 5.....	118
Anexo 6.....	120
Anexo 7.....	155
Anexo 8.....	156
Anexo 9.....	157

Tabla de gráficos

2-1- Estructura organizacional Vimeworks Cía. Ltda.....	48
2-2 - Inventario de puestos de trabajo	53
2-3 - Satisfacción con la empresa.....	57
2-4 - Satisfacción con el puesto de trabajo.....	58
2-5 - Satisfacción con el trabajo	59
3-1 Matriz de capacidades.....	77
3-2 Matriz de capacidades departamento de programación	77
3-3 Matriz de capacidades control de calidad	78
3-4 Matriz de capacidades G. General y Finanzas	78
3-5 Plan de carrera Vimeworks Cía. Ltda.	79

Contenido de tablas

1-2 - Los cuatro sistemas administrativos	45
2-1 - Inventario de puestos de trabajo	53
2-2 - Costo de puestos de trabajo	54
2-3 - Anexo de puestos de trabajo Vimeworks Cía. Ltda.	56
2-4 - Rotación departamento de programación y desarrollo	65
2-5 - Rotación departamento de control de calidad.....	66
2-6 - Rotación departamento de administración y finanzas	67
2-7 - Rotación departamento de marketing	67
2-8 - Estudio Salarial Asociación S.A.....	68
2-9 - Brecha salarial con la industria.....	69
3-1 - Competencias Vimeworks Cía. Ltda. por puesto de trabajo	75
3-2 - Compensación salarial fija Vimeworks Cía. Ltda.	84
3-3 - Sueldo variable Vimeworks Cía. Ltda.....	85
3-4 – Auspicio actividades de capacitación Vimeworks Cía. Ltda.....	86

Introducción

Vimeworks Cía. Ltda., es una compañía dedicada al desarrollo de software personalizado para compañías ecuatorianas del sector público y privado, el diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para Vimeworks Cía. Ltda., constituye una herramienta de gestión de talento humano para mejorar el clima organizacional.

Para diseñar el plan de carrera y desarrollo profesional, se realiza una investigación bibliográfica, se consideran los resultados de la evaluación de clima efectuada en la empresa, se analiza el distributivo organizacional, los perfiles de puestos de trabajo y los procesos de gestión de talento humano referentes a capacitación, gestión del desempeño y compensación de la organización.

Descripción del problema

De una entrevista realizada a la Gerencia General de la Compañía, se deriva que su estructura orgánica no dispone de una unidad específica para el desarrollo y gestión del talento humano, por tanto existen procesos y actividades no desarrollados, los cuales derivan en factores que afectan la satisfacción y motivación del personal y consecuentemente la calidad del clima organizacional.

Pregunta central

¿Qué repercusión tiene el diseño de un plan de carrera en la calidad del clima organizacional de Vimeworks Cía. Ltda.?

Objetivo general

Diseñar un plan de carrera y desarrollo organizacional que permita mejorar el clima organizacional de Vimeworks Cía. Ltda.

Objetivos específicos

Analizar el distributivo organizacional, los perfiles y las funciones con la finalidad de diseñar un plan de carrera y desarrollo profesional en el que se alineen los objetivos personales e institucionales.

Obtener información referente a los factores de motivación y satisfacción que deben ser considerados en el plan de carrera y desarrollo profesional.

Revisar los procesos de gestión de talento humano referentes a capacitación, gestión del desempeño y compensación de Vimeworks Cía. Ltda., con el objeto de definir políticas que favorezcan el clima organizacional.

Hipótesis

El diseño de un plan de carrera para Vimeworks Cía. Ltda., constituye un medio para el mejoramiento del clima organizacional.

Metodología de investigación

En el presente estudio de investigación se aplica como metodología investigativa el método científico que implica un proceso de razonamiento de cada uno de los temas y subtemas que permitirán llegar a un criterio para establecer el diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para la Compañía Vimeworks Cía. Ltda.

La ejecución del método científico requiere la identificación del problema de la compañía y el diseño de una propuesta de solución mediante el análisis de fuentes bibliográficas, estudios, ensayos, así como de la ejecución de actividades de investigación directa en la compañía, finalmente se ratificara o rectificara la hipótesis formulada para el tema de investigación sustentado en el análisis mencionado.

Se aplica el método descriptivo-explicativo, mediante la consulta y análisis bibliográfico, el método descriptivo permite detallar las características del problema y efectuar un análisis explicativo de las posibles causas y efectos del mismo, este método

permite identificar de forma estructurada las posibles soluciones y/o directrices a ser consideradas para el diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional acorde a la realidad y necesidades de la compañía.

Las fuentes de datos e información para el desarrollo del presente trabajo de investigación constituyen los empleados de la compañía, a quienes se realiza entrevistas y encuestas para la evaluación del clima organizacional, análisis de factores relacionados con compromiso organizacional, satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo y necesidades de formación y capacitación, otra fuente de datos es la dirección de la compañía que provee información de políticas de gestión de talento humano relacionadas con la selección, capacitación, gestión del desempeño y compensación. La información recabada de las fuentes mencionadas establece las directrices para el diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional ajustado a la realidad, necesidades y oportunidades de mejora para la compañía.

La metodología de acopio y procesamiento de información para el cumplir con los objetivos de esta investigación inicia con la consulta de fuentes bibliográficas, ensayos, revistas, se complementa con el trabajo de campo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados y finaliza con el diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para la compañía Vimeworks Cía. Ltda.

Justificación

Un plan de carrera y desarrollo profesional como herramienta de gestión define los movimientos a los que tiene acceso una persona desde determinado puesto de trabajo en una organización, establece las posibles rutas de crecimiento profesional con la finalidad de que el personal tenga un claro conocimiento de situación actual y futura en la organización.

Para Oscar Pérez Altamirano, Director de PeopleNext, un plan de carrera, tiene múltiples beneficios, como son: alinear las estrategias de la organización con el personal al prepararlo de mejor manera para los puestos que tiene previstos, desarrolla a los empleados por medio de ascensos considerando al talento humano de la misma empresa e identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad, disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad reduciendo la incertidumbre sobre su desarrollo profesional, permite a la empresa retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo evitando que cuando busquen un cambio en su trabajo lo hagan fuera de la organización, entre otros.

Mediante el diseño de un plan de carrera y desarrollo organizacional para la compañía Vimeworks Cía. Ltda., se pretende contribuir con una herramienta de gestión que permita mejorar el clima organizacional. La gestión de talento humano en la compañía constituye una función agregada a las gerencias financiera y general, de esto se desprende que estos puestos de trabajo dedican un tiempo limitado a estas funciones por ende afecta a la satisfacción y motivación del personal y consecuentemente al clima de la organización.

El objetivo de esta investigación es consultar fuentes bibliográficas, analizar el distributivo organizacional, los perfiles de puestos de trabajo y el proceso de gestión de talento humano relacionados con capacitación, gestión del desempeño y compensación de la compañía; para obtener factores que permitan diseñar un plan de carrera y desarrollo profesional acorde a las necesidades y direccionamiento estratégico de la organización.

Capítulo primero

Marco Conceptual

1.1 Plan de carrera y desarrollo profesional

El diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para una organización es un medio de motivación para el personal, denota la política de movilidad y promociones como un tema real y palpable a disposición de todos los empleados para transitar de un puesto de trabajo a otro con un mayor grado de responsabilidad y compromiso, al mismo tiempo les permite desarrollar su propia carrera de manera satisfactoria alineando sus objetivos personales con los de la institución.

1.1.1 Definición de plan de carrera

[...] plan de carrera es “el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos”. (Werther y Davis 2008, 286)

De la anterior definición se desprende que tanto el departamento de recursos humanos como el empleado deben estar preparados para soportar su función en la planeación de carrera, a través de:

Departamento de recursos humanos: Centros de evaluación del desempeño, pruebas psicológicas, plan de capacitación, proyecciones de ascenso, planificación del remplazo.

Empleado: Estudiar manuales que describan funciones de puestos, mapa de carrera y sesiones de planificación de carrera.

(Dollan, y otros 2007, 205:206), definen al plan de carrera como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de

su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Para entender este concepto los autores señalan que es indispensable separar el concepto de carrera de individual de la perspectiva organizativa. En el *plan de carrera individual* la persona es el único sujeto que controla su carrera por tanto estudia aspectos psicológicos y los comportamientos y actitudes vinculadas a la carrera. En el *plan de carrera organizacional*, la carrera se considera un atributo de la organización como algo que ella gestiona y controla, por tanto la organización tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles o posiciones por los que pasarán las personas, y establecer los criterios utilizados para los movimientos profesionales.

Del criterio de los autores mencionados se observa que la gestión de un plan de carrera y desarrollo profesional permite a una organización generar valor agregado; mediante la integración de las perspectivas de plan de carrera individual y organizacional, considerando las diferentes reacciones de aceptación de sus empleados.

La administración de una organización con la finalidad de apoyar a la gestión de un plan de carrera y desarrollo organizacional debe establecer un mapa de ruta y movimientos de puestos de trabajo a los cuales cada uno de los empleados tenga acceso mediante una política establecida para que al considerar sus objetivos individuales se complemente y participe de plan de movilidad y desarrollo profesional.

Por lo expuesto el plan de carrera y desarrollo profesional es responsabilidad exclusiva del empleado y su gestión es una responsabilidad compartida entre el individuo y la organización.

1.1.2 Importancia de un plan de carrera y desarrollo profesional

Un plan de carrera y desarrollo profesional permite a la organización promover la motivación y satisfacción de los colaboradores, pues constituye un medio de gestión de talento humano que, para su efectividad, requiere ser difundido en toda la organización. La administración y los empleados deben establecer sus objetivos y perspectivas de desarrollo, la integración de éstos generan un plan de carrera y desarrollo profesional individual y organizacional.

Considerando el criterio de (Dollan, y otros 2007, 206:207), la importancia de un plan de carrera y desarrollo organizacional desde la perspectiva individual y organizacional, se describe a continuación:

Perspectiva individual: permite a los individuos efectuar una autoevaluación de necesidades, anhelos y deseos de forma realista considerando su talento, habilidades, motivación y otras cualidades, y de acuerdo a las oportunidades establecidas por la organización establecer sus objetivos en función a sus fortalezas, destrezas y valores.

Perspectiva organizacional: resulta necesario para desarrollar estrategias de retención de talento, por tanto es importante que una organización ofrezca a sus empleados una trayectoria profesional y procurar su gestión adecuada.

De lo analizado se concluye que un plan de carrera y desarrollo organizacional requiere la integración de la perspectiva individual con la organizacional, pues permite generar beneficios compartidos, desde la perspectiva individual los empleados se sienten motivados al ser considerados parte del plan, perciben el acceso a un crecimiento y desarrollo profesional, desde la perspectiva organizacional, la empresa implementa una estrategia a largo plazo mediante el incremento de personal comprometido, identificación oportuna de personal altamente competitivo para ubicarlo en un puesto de trabajo adecuado, optimización de recursos mediante la reducción de costos de selección innecesarios y ejecución eventos de capacitación acordes a las necesidades de crecimiento y desarrollo del personal identificadas.

1.1.3 Relación del plan de carrera con otras actividades de talento humano

Un plan de carrera y desarrollo profesional al ser considerado una herramienta de gestión de talento para promover la motivación, satisfacción, lealtad y retención de personal con talento, procurando el beneficio organizacional e individual, será efectivo siempre y cuando considere la relación que mantiene con otras actividades de talento humano, que se de acuerdo al criterio de (Dollan, y otros 2007, 207:209) se describen a continuación:

Análisis de puestos de trabajo: Permite conocer los conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar una trayectoria profesional.

Planificación de los recursos humanos: Es el esquema bajo el cual una persona establece su planificación y gestión de carrera profesional en la organización, considerando los objetivos organizacionales, las necesidades mínimas de recursos humanos (habilidades, tipo y número) y la oferta prevista para cubrir estas necesidades.

Reclutamiento y selección: Son las políticas y actividades de gestión de talento humano de la organización orientadas a satisfacer las expectativas de desarrollo futuro de personal que se encuentra en la fase de reclutamiento y selección y que cuenta con un mayor nivel de formación y habilidades.

Evaluación del rendimiento: Es una herramienta de desarrollo del empleado utilizada como una función de refuerzo y aplicada por un supervisor con la finalidad de estudiar los objetivos y planes profesionales a largo plazo, los resultados de esta evaluación permiten al supervisor hacer sugerencias al empleado en el corto plazo para que este a su vez mejore ciertos aspectos de tal manera que le permitan cumplir con los objetivos establecidos a largo plazo.

Formación y perfeccionamiento: Demuestran el compromiso de los empleados ya que responden con un mayor interés en su formación para incrementar conocimientos, habilidades y aptitudes para de esta manera alcanzar sus metas profesionales y cumplir sus objetivos de plan de carrera.

Retribución: Implica que la organización establezca sistemas de recompensa que considere los movimientos de personal en sentido vertical, lateral y oblicuo, el establecimiento de estos sistemas motivará a los empleados al logro de estos movimientos.

La carrera y la estructura organizativa: Del diseño de la estructura organizativa depende el tipo de movimientos a los que tienen acceso los distintos empleados desde su puesto actual de trabajo.

Para que un plan de carrera y desarrollo profesional se considere como una herramienta de gestión efectiva, es necesario que su previo a diseño se realice un análisis de los puestos de trabajo con la finalidad de establecer criterios adecuados para sus movimientos dentro del organigrama institucional, considere los resultados la gestión del desempeño para ubicar al personal en puestos adecuados y establecer un plan de capacitación acorde a las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada puesto de trabajo.

1.1.4 Ventajas de un plan de carrera

(Werther y Davis 2008, 285:286), al referirse a un plan de carrera en una organización establecen las siguientes ventajas para sí misma y sus integrantes:

- Permite coordinar las estrategias de la compañía con las necesidades individuales, ya que la organización al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, los puede preparar de mejor manera para los puestos que pretende crear.
- Permite identificar a personal con talento y motivarlo a una promoción.
- Disminuye la tasa de rotación, debido a que el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales, se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado, pues se pone en su conocimiento la trayectoria que puede seguir en la organización.

1.1.5 Plan de carrera individual

Un plan de carrera para una persona denota la capacidad de liderazgo y la voluntad de hacer que las cosas sucedan, el diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional es definir por escrito las metas personales en una visión de cinco años, en cuatro áreas: espiritual, laboral, familiar y de salud. El primer paso es diseñar el plan de carrera y el segundo lograr su cumplimiento mediante un plan de acción.

(Werther y Davis 2008, 297:298), describen como componentes de un plan de carrera, los siguientes:

Objetivos de vida: Es definir lo que se desea realizar, mediante un listado de objetivos en los ámbitos personal, profesional, familiar, económico, espiritual.

Visión: Es la visualización en un tiempo de cinco años del logro de los objetivos establecidos.

Plan de acción: Es el compromiso de logro de los objetivos mediante la ejecución de un plan de acción, el cual contempla pasos a seguir y fechas.

Seguimiento del plan de acción: Es la verificación periódica del avance de logro de los objetivos y compromisos fijados, al convertir el seguimiento en un hábito se obtendrán excelentes resultados en la perspectiva y trayectoria profesional.

La perspectiva individual toma como centro de referencia a la persona, por tanto pretende conocer el desarrollo del individuo durante su vida profesional. Uno de los aspectos tradicionalmente estudiado en relación a la carrera de las personas son las diferentes etapas por las que pasa. Douglas T. Hall, uno de los autores que más ha investigado este tema, es posible identificar en las personas cuatro etapas que se relacionan con períodos cronológicos de su edad, siendo estas: exploración, avance, mantenimiento y declive. (Dollan, y otros 2007, 211). Una explicación más detallada de las etapas referidas se incluye más adelante como parte de las políticas de administración de talento humano.

1.1.6 Plan de carrera organizacional

El plan de carrera organizacional se refiere a las políticas y parámetros establecidos por la organización, a los cuales acceden todos los empleados.

(Dollan, y otros 2007, 209), mediante su cita a Schein, E. (1971), señala que el autor al que se refiere, menciona que el estudio de las carreras en las organizaciones implica centrarse en los movimientos, los límites y los filtros. Estos tres factores esquematizan el diseño del plan de carrera y desarrollo profesional, a continuación se explica cada uno de ellos:

- 1) Los *movimientos* posibles que una persona puede realizar en una organización son:
 - a) *Verticales*, se refiere a los ascensos en escala dentro de la organización.
 - b) *Circunferenciales u horizontales*, la persona no gana nivel jerárquico pero cambia de funciones dentro su misma categoría.
 - c) *Radiales*, es el cambio a un puesto de trabajo más cercano al eje o núcleo de la organización, estos cambios se consideran más confidenciales.
- 2) Los *límites* se refieren a los aspectos que permiten diferenciar los movimientos:
 - a) *Límites jerárquicos* (movimientos verticales), la persona adquiere un nuevo nivel en la organización.

- b) *Límites funcionales* (movimientos circunferenciales), es el paso de una función a otra.
 - c) *Límites inclusivos* (movimientos radiales), es la proximidad del nuevo puesto al núcleo organizativo.
- 3) Los *filtros* se refiere a que cada transgresión de un límite implica superar ciertos filtros de entrada los cuales varía de acuerdo al tipo de movimiento:
- a) *Filtros formalizados* (movimientos verticales), son los méritos, aptitudes, antigüedad, entre otros.
 - b) *Filtros funcionales* (movimientos funcionales), se encuentran vinculados a aspectos de competencias de los individuos.
 - c) *Filtros no formalizados* (movimientos radiales), aquí se incluyen aspectos como la amistad o confianza.

Los filtros pueden ser universales y exigibles a todos independientemente de su nivel y función, sin embargo pueden establecerse filtros específicos para determinados puestos y niveles.

Entre otros aspectos para el diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional una organización debe considerar la longitud, techo, dirección, índice y frecuencia de movilidad. La longitud y techo en la carrera hace referencia a cuál sería, partiendo de una posición determinada, el nivel máximo al que se podría llegar (techo) y por cuántas posiciones habría que pasar para llegar (longitud). La dirección indica si los movimientos previstos son horizontales o verticales. La movilidad y frecuencia se refiere al porcentaje de movimientos respecto al total de personas, esta información es clave para la atracción de candidatos de acuerdo a las expectativas de crecimientos y disposición de puestos establecidos por la organización. (Dollan, y otros 2007, 210)

Además, el diseño de un plan de carrera y desarrollo organizacional debe considerar la situación económica, legal, del mercado laboral, rasgos de la organización (diferenciación, tecnología, procesos, características del talento humano).

(Dollan, y otros 2007, 211), como argumentos para llevar a cabo el diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional, señalan los siguientes:

- 1) La mejor localización de los recursos humanos y, por tanto, una mayor eficiencia organizativa. Tener previstos los posibles movimientos para hacer frente a situaciones de salidas de empleados o a las expectativas de creación de nuevos

puestos de trabajo, sin duda reduce el tiempo de respuesta de la organización así como permite iniciar acciones de preparación de las personas.

- 2) Medio de adaptación a los cambios, la organización toma iniciativas para hacer frente a las nuevas situaciones, adaptándose o anticipándose a los cambios de manera proactiva.
- 3) Conduce al desarrollo de comportamientos funcionales al mostrar las posibilidades de progreso a las personas, las motiva y reduce los niveles de ausentismo y rotación.

El objetivo de esta investigación es diseñar un plan de carrera y desarrollo profesional, establecer un mapa de ruta y movimientos a los que tienen acceso cada uno de los puestos de trabajo de una organización, se considera el plan de carrera individual para establecer medios de motivación para que el personal se integre al plan de carrera y desarrollo profesional de la organización, por tanto, esta herramienta contribuye a alentar la motivación que se reflejará en el clima laboral.

1.2 Estructura organizacional

Stephen (2006, 481:486), define la estructura organizacional en cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos y menciona que los administradores necesitan concentrarse en seis elementos clave cuando diseñan la estructura de su organización, siendo estos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización, a continuación se describen estos elementos:

Especialización del trabajo. Describe el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización, los individuos se especializan en desarrollar parte de una actividad, en lugar de realizar toda la actividad.

Departamentalización. Es la agrupación de puestos de trabajo con la finalidad de que se puedan coordinar las tareas comunes.

Cadena de mando. Es la posición administrativa para dar órdenes, facilitar la coordinación, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada administrador cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades.

Tramo de control. Se refiere al número de niveles y administradores que tiene una organización, mientras más amplio sea el tramo de control, más eficaz es la organización, sin embargo es necesario considerar que un tramo de control muy extenso reduce el desempeño de los empleados debido a que los supervisores no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios.

Centralización y descentralización. Es el grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, sin embargo la descentralización se refiere a la consideración de los aportes de personal de nivel inferior para la toma de decisiones de forma flexible y conjunta.

Formalización. Es la estandarización de los puestos dentro de la organización, si un puesto está muy formalizado, quien lo ocupa tiene la posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad dando por resultado una producción consistente y uniforme; sin embargo cuando la formalización es baja, los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. A mayor estandarización menor será la aportación del en su trabajo, la estandarización elimina la posibilidad de que los empleados se comporten en formas alternativas y tomen en cuenta alternativas.

De lo mencionado, la estructura organizacional debe considerar el grado de cada uno de los seis elementos clave, la especialización de trabajo implica establecer las actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, la departamentalización es la agrupación de varios puestos de trabajo de acuerdo a sus características similares, la cadena de mando y tramo de control se refieren a los puestos de trabajos que tienen autoridad para dirigir, controlar personal y tomar decisiones, la centralización considera el nivel de toma de decisiones y discreción de cada puesto de trabajo, finalmente la formalización constituye un elemento que debe ser flexible y considerar las condiciones para tomar decisiones y ejecutar un trabajo, sin embargo aquí interviene altamente el factor de comunicación y confianza para procurar los mejores resultados y apoyo al cumplimiento de la gestión estratégica de la organización.

1.2.1 Descripción del puesto de trabajo

La descripción de un puesto de trabajo no hace referencia a la persona que lo ocupa, en su lugar brinda información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidad, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición. (M. Alles 2008, 115).

Para (Chiavenato, Gestión del talento humano 2009, 222:223), describir un puesto de trabajo significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. Así mismo el autor en mención, señala que el formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas, las principales responsabilidades y la relación con otros puestos. La descripción del puesto [...] es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir de contenido.

Del concepto expuesto por los autores, se concluye que la descripción de un puesto de trabajo, corresponden a una explicación narrativa y descriptiva de las funciones, tareas y responsabilidades de acuerdo al objetivo que cumple al formar parte de la estructura organizacional de una organización.

1.2.2 Competencias

El establecimiento de un esquema de evaluación por competencias en una organización permite determinar criterios uniformes para la gestión de desempeño de manera equitativa e uniforme para todo el personal de una organización.

La autora (M. A. Alles, 152), define una competencia como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Adicionalmente disgrega las competencias como cardinal y específica.

Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencia específica gerencial. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

1.3 Teorías de motivación

Motivación se define como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Stephen 2006, 193).

La motivación a nivel personal se define como un estímulo y tensión que coadyuva a satisfacer una necesidad, a nivel de una organización resulta indispensable que las necesidades corporativas sean compatibles y consistentes con las necesidades personales, de ser así, la motivación se define como la voluntad de ejercer un alto nivel de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales. De lo mencionado se identifican tres elementos clave para la definición de motivación siendo estos el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

Existen varias teorías de motivación que dan importancia a los factores de la personalidad humana. Dentro de esta amplia clasificación se analizan las siguientes concepciones:

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Factores motivadores y de higiene.

1.3.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Es quizás la teoría más clásica y conocida, este autor identifica cinco niveles de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización. (Dessler 2001, 56)

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior (Stephen 2006, 193:194). Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo).

La jerarquía de las necesidades es como sigue:

- *Necesidades básicas.* Son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- *Necesidades de seguridad.* Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- *Necesidades de relación social.* Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañadas de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- *Necesidades de ego o estima.* La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- *Necesidades de autorrealización.* También se denominan necesidades de autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento, pretendiendo alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Al considerar la jerarquía de las necesidades en las cuales Maslow diferencia las necesidades como de orden superior e inferior, la administración de una organización puede establecer estrategias que permitan alentar la motivación en el personal y consecuentemente mejorar el clima laboral, las necesidades de orden inferior requieren revisar de las políticas de compensación, establecer políticas para la evaluación y reconocimiento del desempeño, estructurar de mapas de puestos de trabajo,

mejorar las políticas de comunicación para atender de mejor manera las necesidades e inquietudes del personal en aspectos personales y profesionales; considerando que la satisfacción de las necesidades de orden superior, dependen únicamente de cada individuo, la organización contribución de la organización se establece mediante políticas de promoción y reconocimiento, teniendo en cuenta que la satisfacción de las necesidades inferiores, permiten la satisfacción de las necesidades de orden superior.

1.3.2 Teoría del factor dual de Herzberg

La teoría de la motivación e higiene, señala que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción. (Stephen 2006, 196)

(Crespo, y otros 2003, 250), señalan en sus investigaciones que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, entre otros. De este modo, se comprobó que los factores que motivan, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea, su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. (Keith 1979, 45). A continuación se describen los factores higiénicos

- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.

- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.
- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.
- Control técnico.

Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí, son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que la persona realiza en su trabajo.

Herzberg, en sus investigaciones manifiesta que el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas, sin embargo, cuando son precarios, la evitan. (Keith 1979, 45). A continuación se describen los factores motivadores:

- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización). (Leideker y Hall 1989, 54:190).

La teoría de motivación y satisfacción de Herzberg, permite a la administración de una organización considerar las aristas de motivación en las cuales puede intervenir para mejorar el clima organizacional, mediante el establecimiento formal de objetivos,

funciones, actividades, responsabilidades de cada puesto de trabajo y una estructura organizacional adecuada, canales de comunicación necesarios para la toma de decisiones y niveles de autonomía acorde al puesto de trabajo, de la misma manera puede mejorar los factores de satisfacción (higiene), por medio de mejoras ergonómicas y comodidad física del puesto de trabajo, actividades de integración a los equipos de trabajo para mejorar canales de comunicación, políticas de compensación, entre otros.

1.4 Satisfacción

Es importante que los administradores muestren interés constante en las actitudes del personal, debido a que advierten posibles problemas potenciales que influyen en su comportamiento dentro de la organización. (Stephen 2006, 175). Las actitudes son afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos, reflejan la forma en que uno se siente acerca de trabajo (Stephen 2006, 164), en cuanto al comportamiento organizacional, el autor señala las siguientes actitudes respecto del puesto de trabajo:

Satisfacción en el puesto, es la actitud de un individuo hacia su puesto de trabajo, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Involucramiento con el puesto, mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él. Un nivel de involucramiento alto con el puesto se relaciona con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajos.

Compromiso organizacional, se define como el grado en el que un empleado se identifica con la organización y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización. El compromiso organizacional probablemente es un mejor indicador de fortaleza

organizacional ya que un empleado puede estar insatisfecho con un puesto y considerarlo una situación temporal, y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización, pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren una desvinculación.

De lo mencionado por el autor Stephen, existen distintos niveles de satisfacción que denotan las actitudes del personal que pueden ser percibidas de forma independiente una de la otra. La actitud respecto del puesto de trabajo se refiere a la percepción del empleado respecto de las funciones y relaciones que conlleva ejecutar las funciones y actividades del mismo. El involucramiento con el puesto, es el grado de satisfacción, retos, preocupación y resultados que se genera la persona desde este puesto, un alto involucramiento permite identificar personal que cumple con características de promoción para puestos de trabajo de mayor responsabilidad. La actitud respecto de la organización, considera los resultados de la satisfacción respecto del puesto e involucramiento con el puesto, el personal que se encuentre satisfecho en estos dos aspectos consecuentemente demostrará su satisfacción respecto de la organización en general, en el caso de no ser así, la administración puede tomar las medidas necesarias para motivar esta satisfacción, manteniendo políticas de equidad que promuevan un clima laboral saludable.

1.4.1 Factores de satisfacción en el puesto de trabajo

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen (Stephen 2006, 174:175), mismos que se describen a continuación:

Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, el desafío en condiciones moderadas permite que los empleados experimenten placer y satisfacción.

Recompensas equitativa, este factor no constituye el pago monetario en retribución al trabajo realizado, más bien es la percepción de equidad en cuanto a políticas y prácticas de ascenso justas.

Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, los empleados se preocupan por su ambiente de trabajo debido a que su comodidad personal facilita un buen desempeño.

Colegas que apoyen, el trabajo permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social, por tanto el tener compañeros amigables de trabajo que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto, el comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción.

La satisfacción en el puesto de trabajo, es el resultado de la aplicación de políticas internas adecuadas en una organización, entre otras incluye el establecimiento de objetivos, funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo, la relación de un puesto de trabajo con otros, la información y recursos necesarios para la ejecución de un trabajo, la relación interpersonal en equipos de trabajo, un sistema de compensación y reconocimiento equitativo, canales de comunicación eficientes, toma de decisiones oportunas, estas políticas contribuyen a que los empleados conozcan directrices dentro de su puesto de trabajo y contribuyan al logro de objetivos estratégicos de manera efectiva.

1.5 Políticas de administración del talento humano

Administrar una organización implica ejecutar acciones en el momento adecuado y oportuno mediante la integración y coordinación de recursos humanos y materiales disponibles con el fin de cumplir los objetivos estratégicos establecidos de forma eficaz y eficiente.

Los recursos son los medios con que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, es decir, los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales. (Chiavenato 2011, 80), de acuerdo a este autor los recursos se clasifican en cinco grupos, siendo estos: administrativos, materiales, financieros, humanos y mercadológicos.

Los recursos materiales, financieros, humanos o mercadológicos, requieren procesos de administración complejos y de la presencia del factor humano para su

gestión, considerando esta característica centraremos el presente estudio en la administración de recursos humanos.

Las políticas de administración del talento humano en forma concreta se refieren al estilo administrativo de la organización en cuanto al trato de sus miembros para lograr los objetivos corporativos, por tanto este estilo varía de una organización a otra.

Para Chiavenato (2011, 102:106) una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización considerando aspectos de integración, organización, retención, desarrollo y evaluación. Cada uno de estos aspectos se describe a continuación de manera concreta:

Como se observa, las políticas de gestión de talento humano implican varios procesos y subprocesos relacionados entre sí, consecuentemente unos dependen de otros, la finalidad de esta investigación es analizar únicamente las políticas relacionadas con el diseño de un plan de carrera y desarrollo organizacional, estas corresponden a: capacitación y desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, compensación.

1.5.1 Capacitación y desarrollo de carrera

1.1.1.1 Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato 2011, 322)

Según Brunet (1987, 558:559), son tres los tipos de habilidades que pueden ser mejoradas mediante un proceso de capacitación, estas son:

- 1) *Técnicas*, la mayor parte de la capacitación está dirigida al mejoramiento de las habilidades técnicas del empleado.

- 2) *Interpersonales*, el nivel de desempeño en el trabajo depende en gran parte de la habilidad en que interactúan compañeros y jefes, sin embargo no todas las personas poseen las habilidades adecuadas para esta interacción, por tanto la capacitación en este sentido se direcciona a mejorar la relación en equipos de trabajo lo que incluye aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con mayor claridad y cómo ser un jugador de equipo más eficaz.
- 3) *Solución de problemas*, el proceso de capacitación pretende desarrollar actividades para agudizar habilidades de lógica, razonamiento y definición de problemas, así como su capacidad para evaluar causas, desarrollar y analizar alternativas y escoger soluciones.

Con la finalidad de potenciar las actividades descritas anteriormente, una organización debe desarrollar diferentes actividades de capacitación considerando que las mismas constituyen una estrategia de inversión que mejora el desempeño de los empleados, por tanto, mejora el clima organizacional.

(Brunet 1987, 559:560), describe como métodos de capacitación los siguientes:

- 1) *Capacitación en el puesto*, este método implica la rotación de puestos y las asignaciones de suplente, lo que pretende es que los empleados trabajen en diferentes puestos bajo la observación de un trabajador experimentado.
- 2) *Capacitación fuera del trabajo*, mediante este método se ejecutan conferencias en salones para transferir información específica, desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas, así mismo permite realizar ejercicios de simulación como análisis de casos, ejercicios de experiencia, desempeños de papeles y sesiones de interacción del grupo.

La administración eficiente del talento humano, implica conocer los aspectos que deben ser reforzados en sus empleados con la finalidad de establecer y ejecutar una política de capacitación efectiva, mediante la elaboración y ejecución de un plan y cronograma de capacitación que involucre a todo el personal, considere el desarrollo de habilidades técnicas, interpersonales y toma de decisiones, y analice el mejor ambiente para su ejecución sea en el puesto de trabajo o fuera de este. La ejecución efectiva de un plan de capacitación, es una política que promueve la satisfacción en los empleados pues denota la preocupación de la administración para fortalecer su preparación y

competencias, consecuentemente esto contribuye al mejoramiento del clima organizacional.

1.1.1.2 Desarrollo de carrera

Carrera profesional constituye un camino de crecimiento en conocimientos adquiridos en la etapa de estudios y ejecución de roles y responsabilidades en el campo laboral. El desarrollo de carrera permite a la administración fortalecer las capacidades y destrezas de sus empleados, es una estrategia para contar con talento humano competitivo, desde el punto de vista del personal, constituye un aspecto de motivación para prepararse y enfrentar retos profesionales que coadyuven al cumplimiento de objetivos personales y de la organización.

El desarrollo de carrera es la forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante. [...] El desarrollo de carrera a una organización le permite asegurarse de que las personas indicadas estarán disponibles para enfrentarse a cambios en los requerimientos de personal, incrementar la diversidad de la fuerza de trabajo y proporcionar a los empleados expectativas más realistas del puesto. (Brunet 1987, 561)

El desarrollo de carrera en varias organizaciones se refleja mediante la identificación gráfica de candidatos potenciales para ascensos, puestos clave, complementándose con la delegación del desarrollo de sus carreras a sus propios empleados con la asistencia de la organización mediante asesorías y reembolso de costos de colegiatura.

La administración de talento humano para dar cumplimiento al desarrollo de carrera debe identificar claramente las posiciones de cada persona en un puesto de trabajo, por lo que a continuación se describen las etapas de carrera:

- 1) *Exploración*, comienza antes de entrar en la fuerza de trabajo ocurre en la transición entre la escuela e interés por la primera experiencia profesional.
- 2) *Establecimiento*, es la etapa se refiere a la aceptación de una persona por sus compañeros de trabajo acompañada por el aprendizaje en el puesto de trabajo.

- 3) *Mitad de la carrera*, es una etapa en que se continúa mejorando el desempeño y en la que se acepta que ya no se es aprendiz debido a que los errores conllevan a sanciones e incumpliendo de responsabilidades.
- 4) *Final de la carrera*, en esta etapa los individuos tienen una menor movilidad de trabajo por tanto desean su jubilación o la oportunidad de realizar una actividad diferente.

1.5.2 Evaluación del desempeño

Considerando que los sistemas de evaluación de desempeño tienen una incidencia directa en el comportamiento del personal, éste constituye un medio de seguimiento de la organización para la toma de decisiones procurando el cumplimiento de los objetivos individuales y de la organización. Los resultados de la evaluación del desempeño permiten tomar decisiones relacionadas con compensación, retroalimentación de desempeño, capacitación, promoción, planeación de recursos humanos, retención, desvinculación, investigación.

(Brunet 1987, 564), como propósitos y beneficios de la evaluación de desempeño se describen a los siguientes:

- Proporcionan insumos en decisiones de ascensos, transferencias y terminaciones de empleo.
- Identifican necesidades de capacitación y desarrollo.
- Identifican habilidades y competencias de los empleados consideradas inadecuadas temporalmente y sobre las cuales se requiere el desarrollo de programas que remedien esta situación.
- Constituye un criterio de validación de los programas de selección y desarrollo.
- Determinan la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo al evaluar el desempeño de los empleados que participan en estos programas.
- Retroalimentan a los empleados respecto de la forma como la organización califica su desempeño.

- Se utiliza como base para la asignación de recompensas como son aumentos salariales por mérito y otras recompensas.

Según (Brunet 1987, 565), los criterios más comunes que debe considerar la administración para la evaluación del desempeño, se describen a continuación:

- 1) *Resultados de tareas individuales*, este tipo de evaluación resulta aplicable cuando es de interés de la administración netamente los resultados de la tarea ejecutada por el empleado.
- 2) *Comportamientos*, este enfoque de evaluación obedece cuando se realiza un trabajo en grupo en cual resulta fácil medir el desempeño del resultado obtenido, sin embargo resulta complicado evaluar la participación individual de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, por tanto esta evaluación considera el comportamiento así como acciones y actitudes relacionadas con la ejecución del trabajo en equipo.
- 3) *Rasgos*, este parámetro de evaluación se refiere a los rasgos del individuo y resulta ser el más débil en relación a los resultados de tareas y comportamientos.

(Brunet 1987, 566), señala que con la finalidad de que la evaluación de desempeño no se encuentre centralizada y sea responsabilidad única de la administración, resulta necesario incorporar el criterio de terceros para obtener resultados adecuados para la toma de decisiones, los cuales corresponden a:

- Superior inmediato, es la evaluación directa efectuada por el jefe inmediato superior del empleado.
- Compañeros, son la fuente de información en cuanto a las interacciones que tienen en el trabajo respecto de la persona evaluada.
- Autoevaluación, consiste en la evaluación propia en cuanto a autoadministración, delegación de poder y toma de decisiones.
- Subordinados inmediatos, permite recabar información sobre la actitud del jefe o supervisor.
- El enfoque amplio: Evaluaciones de 360°, integra el círculo completo de las personas con las que el empleado realiza sus actividades como pueden ser clientes, jefes, compañeros.

De lo mencionado, el desarrollo de carrera es una decisión y responsabilidad de gestión de cada persona, sin embargo la administración de una organización mediante una adecuada política motiva al personal a considerar su desarrollo como un objetivo primordial, los resultados de su ejecución permiten que el personal sienta más seguridad e involucramiento en su puesto de trabajo y consecuente incremento su compromiso con la organización, por tanto el clima laboral tiende a mejorar.

1.5.3 Compensaciones

El sistema de recompensas es un proceso complejo de completa discrecionalidad de la administración, su objetivo es influir en el comportamiento del empleado. Existe una compensación directa así como también compensaciones no financieras y compensaciones indirectas, estos tipos de compensaciones pueden ser atribuidos de manera personal, a nivel de grupo o de toda la organización.

Considerando el criterio de (Brunet 1987, 573:575), a continuación se describen los tipos de recompensa:

Recompensas intrínsecas, se traducen en el valor que percibe el empleado respecto del contenido de las tareas del puesto de trabajo y la satisfacción que éstas generan por tanto hacen que el trabajo tenga un mayor valor.

Recompensas extrínsecas, se refiere a la compensación directa, la compensación indirecta y las recompensas no financieras, mismas que incluyen lo siguiente:

- Compensación directa, en cuanto a este sistema de compensación los empleados esperan que la retribución se ajuste de forma general al sistema de evaluación y sea equitativo para los empleados con habilidades y desempeños similares, entre otros contempla al sueldo o salario, tiempo extra, pago por trabajar en días festivos, bonificaciones basadas en el desempeño, participación de utilidades, posibilidad de adquirir acciones de la compañía.
- Compensación indirecta, este tipo de compensación no se establece en función de los resultados de desempeño y la administración los pone a disposición de todos los empleados con cierto nivel de puestos, entre estos

podemos listar lo siguientes: seguros, pagos por días festivos y vacaciones, servicios y sobresueldos.

- Recompensación no financiera, este sistema de recompensas se encuentra a disposición de toda la organización e implica un alto grado de ingenio de la administración debido a que estos factores pueden ser atractivos para ciertos empleados y tener un impacto negativo en otros, por tanto requieren un ajuste cuidadoso a las necesidades individuales con la finalidad de proporcionar un mejor estímulo para el desempeño.

Para la implementación de una adecuada política de compensación y valoración, la administración considera los aspectos laborales de cada puesto de trabajo, que deben motivarse mediante incentivos económicos y no económicos, así como presupuestos y la disposición de recursos de la organización, por tanto en realidad es una política complicada debido a que no siempre proporcionará la satisfacción de todo su personal, consecuentemente debe ser monitoreada y ajustada a la realidad de la compañía.

Es importante que esta política considere aspectos económicos y aspectos no financieros que motiven psicológicamente a los empleados, entre otros estos pueden incluir: horarios de trabajo flexibles, aspectos ergonómicos que brinden comodidad a los empleados, apoyo a la toma de decisiones y crecimiento laboral.

1.6 Clima organizacional

1.6.1 Concepto de clima organizacional

Considerando el criterio de varios autores, como definición de clima organizacional, se puede establecer que constituye el ambiente interno propio y único de cada organización, pues varía de una organización a otra, y es el resultado de la interacción y percepción de cada uno de sus integrantes respecto de la estructura de la organización, procesos, políticas, estilo de administración, estilo de liderazgo; por tanto el clima contribuye a la generación de un patrón de comportamiento, nivel de

satisfacción y resultados en actividades laborales. Lo mencionado se sustenta en las siguientes consultas:

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. (Chiavenato, Comportamiento organizacional - La dinámica en las organizaciones 2009, 261)

Uribe (2015, 39:41), señala que el clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales. Según lo señalan Woodman y King (1978), el autor en mención cita como primeras definiciones a los siguientes autores:

- Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.
- Tagiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.
- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), definen al clima organizacional como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional se forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias
- Hellriegel (1974) define al clima organizacional como un conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos, que pueden ser inducidos de forma que la organización y, o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno.

- García (2006) clasifica la definición del clima organización en las siguientes perspectivas:

Perspectiva estructural. El clima organizacional es una característica de la organización, de forma independiente a las percepciones de sus miembros. [...] es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales a) distinguen una organización de otra, b) tienen una estabilidad relativa en el tiempo y, c) influyen en la conducta de los trabajadores (Forehand y Gilmer, 1964).

Perspectiva individual. [...] El clima organizacional, está conformado, entonces, por los significados percibidos que los individuos atribuyen a las características particulares del contexto de trabajo (James y Jones, 1974).

Perspectiva interaccionista. El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, tal como las perciben (García, 2006). [...] es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo (Schneider y Reichers, 1983).

1.6.2 Importancia del clima organizacional

El clima de una organización constituye un factor clave que mediante su evaluación permanente permite a la administración y dirección conocer el tipo y calidad de percepción de sus empleados respecto de la organización, su estructura orgánica, canales de comunicación, estilos de dirección, toma de decisión, apoyo y liderazgo; en función de este conocimiento el clima organizacional como indicador de gestión permite la toma de decisiones preventivas y de ser el caso correctivas con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos y organizacionales.

Para Brunet (1987, 20) el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y proveer los problemas que puedan surgir.

1.6.3 Características del clima organizacional

(Rodríguez M. 1992, 148), como características del clima organizacional, señala las siguientes:

- Las variables del clima son aspectos que tienen relación con el ambiente laboral.
- El clima tiende a tener cierta permanencia aun cuando este experimenta ciertos cambios coyunturales, por tanto el clima es relativamente estable ante cambios graduales.
- El clima tiene un impacto directo en el comportamiento de los miembros de la organización, un clima bueno atrae a la disposición y colaboración en el trabajo, no siendo así el clima deficiente.
- El clima afecta el grado de comportamiento e identificación de los integrantes de una organización.
- El clima de una organización afecta los comportamientos y actitudes de los trabajadores y en el mismo sentido estos afectan al clima organizacional, es decir que el comportamiento y actitudes de los miembros de una organización reflejan la calidad y percepción del clima.
- El clima es afectado por variables estructurales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables al mismo tiempo son afectadas por el clima.
- La rotación y ausentismo son indicadores de clima laboral deficiente e insatisfacción del personal, atacar estos problemas resulta complejo para la administración debido a que significa modificar las variables que componen el clima organizacional.

De las características descritas, se observa que el clima de la organización y las actitudes de sus integrantes tienen una estrecha relación, en razón de que las variables

que rigen el comportamiento humano ocasionan un efecto directo en la percepción y calidad del clima, del mismo modo las variables establecidas a nivel interno de una organización afectan directamente a los factores motivacionales y de satisfacción de sus integrantes, por tanto se hace indispensable que la administración y dirección de una organización consideren cada una de las características para promover un clima laboral saludable. La administración puede contribuir a un mejor clima laboral mediante políticas de gestión como son capacitación, compensación, gestión del desempeño, una estructuración adecuada de puestos de trabajo, una estructura organizacional que permita un grado de control, estilo dirección, y canales de comunicación eficientes, entre otros.

1.6.4 Tipos de clima organizacional

Para la descripción de los tipos de clima organizacional, es necesario hacer mención a la teoría de clima organizacional Likert, esta teoría permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas organizacionales objeto de estudio, no se debe confundir con las teorías de liderazgo, debido a que este factor constituye una variable del clima organizacional, la teoría Likert considera tres variables: *variables causales*, conformadas por la estructura de la organización, las reglas y normas, la toma de decisiones etc. *variables intervinientes*, conformadas por las motivaciones, actitudes y comunicación, y, *variables finales*, que son dependientes de las dos variables anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

Los autores Brunet (1987, 30:32) y Rodríguez M. (1992, 150), al considerar la configuración de diferentes variables, establecen los siguientes tipos de clima organizacional:

- *Sistema I: Autoritarismo explotador.* Este tipo de clima se caracteriza por la desconfianza de la dirección hacia sus empleados, las decisiones se realizan de forma netamente burocrática siguiendo el orden conductor regular así también los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de

castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

- *Sistema II: Autoritarismo paternalista.* Este sistema centraliza el control con una mayor delegación que el Sistema I, la autoridad tiene el poder otorgando ciertas facilidades a los subordinados. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores, bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- *Sistema III: Consultivo.* En este sistema existe un mayor grado de descentralización y delegación de decisiones y control, este clima participativo tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- *Sistema IV: Participación en grupo.* La característica de este sistema es que la toma de decisiones se encuentra descentralizada, la dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación es en sentido vertical y horizontal, por tanto involucra a toda la organización. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Chiavenato (2011, 93), coincide con las características de clima organizacional de Brunet, por lo que para concluir a manera de síntesis las mismas se describen a continuación:

1-1 - Los cuatro sistemas administrativos

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organización, que monopoliza las decisiones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicación	Muy precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Se toleran con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos.

Fuente: (Chiavenato 2011, 93)
Elaboración propia

El tipo de clima organizacional depende de la cultura, estructura y políticas de cada entidad, por tanto la gestión gerencial incide en la cultura organizacional de acuerdo a su estilo de administración. Cabe insistir que, tanto el clima consultivo, como participativo se acoplan al estilo de globalización y competitividad de las organizaciones; promueven la confianza, comunicación, la participación individual y de equipos de trabajo.

Capítulo segundo

Gestión de talento humano en Vimeworks Cía. Ltda.

2.1 Descripción de la empresa



VIMEWORKS CIA. LTDA., es una empresa nacional cuyo objeto social es el desarrollo, promoción, venta distribución y comercialización de software, creación y desarrollo de sitios WEB, capacitación informática, asistencia técnica y asesoría en las áreas de ingeniería de software. El mercado de clientes a quienes direcciona sus productos y servicios corresponde a empresas privadas y entidades del sector público. La cultura organizacional de la compañía se describe a continuación:

Visión

Contribuir a la dinamización y fortalecimiento de la comunidad de desarrollo de software mediante una participación activa e incubación de ideas, y contar con talento humano altamente calificado e integrado a equipos de trabajo, que propendan la autogestión laboral y profesional, mediante la generación de ideas innovadoras, soluciones de calidad y un alto sentido de pertenencia hacia la compañía, que permita el cumplimiento de metas de nuestros colaboradores, aliados y clientes.

Misión

Generar soluciones inteligentes para nuestros clientes, con excelencia y transparencia, mediante el trabajo de un equipo competitivo y apasionado por lo que hace. Crecer, aprender y disfrutar.

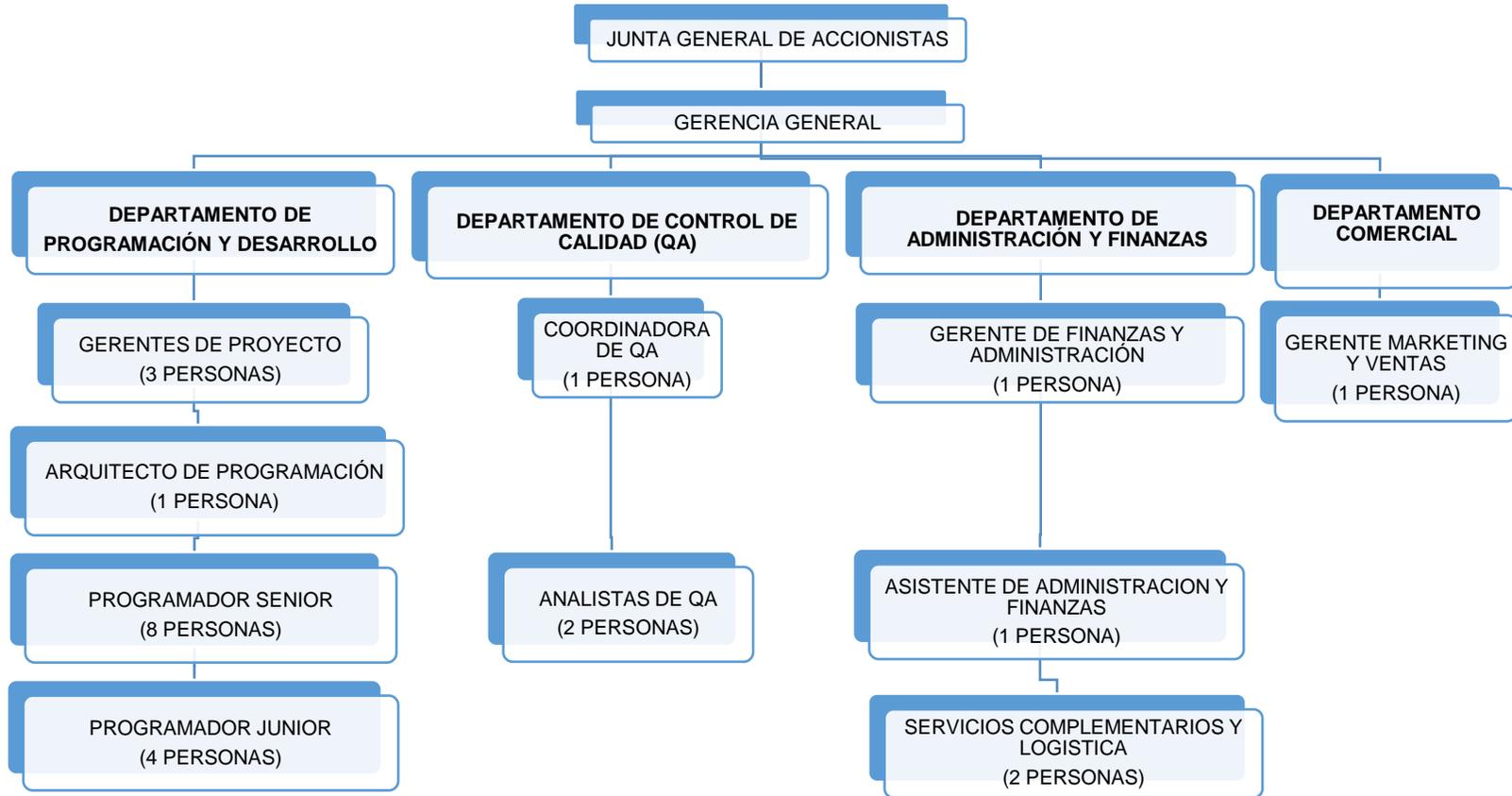
Objetivos estratégicos

- Apoyar el negocio de nuestros clientes mediante el desarrollo de soluciones tecnológicas que les permitan resolver problemas reales, creando una fidelización del cliente mediante la satisfacción de su necesidad.
- Invertir en el desarrollo de personal técnico competente, mediante programas de capacitación en el cual se establezcan condiciones claras para colaboradores y la empresa.
- Realizar un análisis y mejoramiento de los actuales procesos técnicos y administrativos con la finalidad de optimizar el uso de recursos.
- Perfeccionar los resultados e indicadores financieros de la compañía para acceder a mejores fuentes y condiciones de financiamiento.

2.1.1 Estructura organizacional

La Compañía cuenta con un organigrama de estilo vertical, que se ajusta a su realidad y requerimientos. La estructura orgánica de la compañía se muestra a continuación:

2-1- Estructura organizacional Vimeworks Cía. Ltda.



Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

2.1.2 Actividades departamentales:

Departamento de programación y desarrollo de software

El desarrollo y producción de software, constituye el proceso clave y razón de ser de la Compañía, el objetivo de este departamento es conocer los requerimientos del cliente, lo que demanda y obtener diseños para llevar a cabo el desarrollo e implantación del software, incluyendo la ejecución de pruebas para garantizar un producto de calidad procurando la satisfacción del cliente y optimización de recursos.

Las actividades principales que ejecuta este departamento se describen a continuación:

- Revisar con el cliente lo requerido de acuerdo al contrato de servicios.
- Establecer objetivos y actividades iniciales que deben ser cubiertas para la obtención del producto.
- Desarrollar prototipos ejecutables del producto, y por tanto tangibles y medibles.
- Mantener reuniones periódicas con el cliente en las cuales se presentan los prototipos y avance del producto, en este punto se identifican requerimientos adicionales, por tanto se replantean ciertos objetivos del trabajo y se cumple con las variaciones del producto.
- Realizar una investigación permanente sobre los avances tecnológicos y aplicativos de herramientas informáticas para el desarrollo de un producto competitivo.
- Desarrollar los proyectos de los clientes, implementar el software desarrollado, certifica el software desarrollado.
- Establecer un detalle de los entregables del producto, verificar su calidad en conjunto, validar que este producto cumpla con lo requerido.
- Entregar el producto con los respectivos manuales de usuario, capacitar a los usuarios durante su implementación y uso del sistema desarrollado.

Departamento de control y calidad

El propósito fundamental del departamento de control de calidad SQA es revisar, auditar e informar al administrador o líder del proyecto sobre el grado en que los productos desarrollados cumplen con los estándares y procedimientos de calidad establecidos. El control de calidad al proceso de producción implica las actividades, métodos y prácticas para desarrollar y/o mantener software. La calidad del producto, se refiere al software en sí, por tanto incluye su definición, uso, especificaciones técnicas, códigos, planes y documentos relacionados con el mismo.

Las actividades que ejecuta este departamento, se describen a continuación:

- Participar en los proyectos de desarrollo de software, desde su planificación hasta su finalización y entrega del producto al cliente.
- Conocer las características y requerimientos del proyecto o producto a desarrollar y preparar el plan para asegurar su calidad.
- Perfeccionar el proceso de desarrollo y, consecuentemente mejorar la calidad del producto.
- Verificar la adherencia de los productos de trabajo y de las actividades a los estándares, procedimientos y requerimientos de calidad de software establecidos.
- Durante la ejecución del proyecto, identificar, definir e implementar pruebas de control de calidad.
- Garantizar un criterio de evaluación de calidad técnico que permite verificar los resultados de las pruebas, analizar los resultados obtenidos.
- Mantener un registro de conformidades y disconformidad de calidad y comunicar al administrador del proyecto.
- Comunicar a la gerencia general las desviaciones no resueltas dentro del proyecto.

Departamento de administración y finanzas

Este departamento tiene a su cargo todos los procesos administrativos, financieros y de apoyo al proceso productivo; ejecuta procedimientos legales, laborales

y tributarios, que constituyen directrices fundamentales para la toma de decisiones gerenciales, entre sus actividades se contemplan las siguientes:

- Elaboración de la contabilidad financiera.
- Elaboración de presupuestos y seguimiento de proyectos (cobros, pagos, nómina, distribución de costos etc.)
- Coordinación temas legales en materia societaria y laboral.
- Administración del recurso humano, que incluye a los procesos de contratación, inducción, control de activos (laptops), control de los permisos y vacaciones.
- Manejo de flujo de efectivo, gestión de tesorería, así como supervisión de aspectos de logística y mantenimiento de la oficina.

Departamento de comercialización

El objetivo de este departamento es mantener un acercamiento con el cliente, con la finalidad de conocer sus necesidades e identificar la oportunidad de prestar servicios de desarrollo de software a la medida.

La persona responsable de la comercialización debe tener experticia en el conocimiento y venta de un producto intangible como es el software que produce la compañía. Este puesto de trabajo fue creado en el año 2015 a pesar de haber sido considerado en el plan estratégico varios años atrás, la razón de falta de cobertura es la complejidad del tipo de venta a realizar. Las funciones del área de comercialización se describen a continuación:

- Realizar la prospección de clientes que consiste en llamar a posibles futuros clientes y ofertar el portafolio de servicios.
- Levantar los requerimientos de los clientes potenciales a través de una visita previa.
- Apoyar a la gerencia general y personal técnico en las reuniones con clientes y futuros clientes, con la finalidad de efectuar una adecuada propuesta de servicios acorde a las expectativas del cliente, servicios ofertados y recursos de la Compañía.
- Manejo y seguimiento de la cartera de clientes, gestión de cobranza.

- Elaborar cotización de acuerdo a los servicios y características del proyecto, entregables y el personal técnico requerido.
- Envío de cotizaciones a clientes para su análisis, así como el seguimiento a la propuesta enviada y negociación de condiciones y costos.
- Cierre de negociación, asistencia en la firma de contrato por la gerencia general y revisión de cumplimiento de documentos legales, previo al inicio del proyecto.

2.1.3 Productos

Los productos y servicios desarrollados por la compañía se describen a continuación:

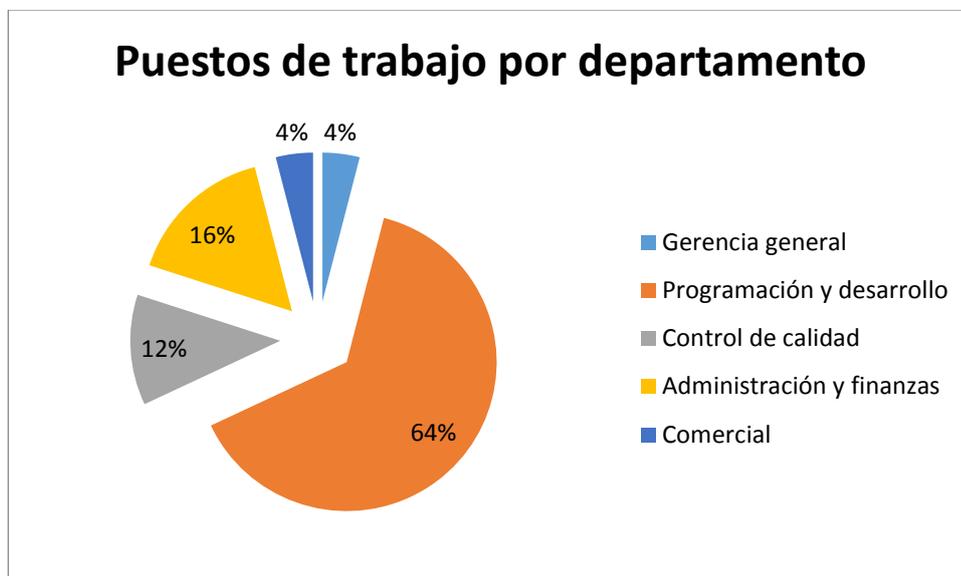
- Outsourcing: Corresponde al alquiler de recursos técnicos a diferentes empresas para solventar necesidades de desarrolladores.
- Desarrollo a la medida: Es el producto principal de la Compañía y consiste en el desarrollo y de producción de software de acuerdo a lo demandado por el cliente, incluye apoyo al cliente mediante la asistencia en la etapa de levantamiento de necesidades, identificación y diagnóstico de soluciones informáticas en diferentes lenguajes de programación.
- Consultoría: Es la asesoría profesional en temas de servidores de aplicación, herramientas de desarrollo, datawarehouse, frameworks de desarrollo, business intelligence, opensource.
- Educación: Incluye actividades de entrenamiento en lenguajes de programación, herramientas para infraestructura y desarrollo.

2.2 Revisión del distributivo organizacional de Vimeworks Cía. Ltda.

2.2.1 Inventario de puestos de trabajo

La Compañía cuenta con 25 puestos de trabajo, de los cuales el 64% corresponde al departamento de programación y desarrollo, el 16% a administración y finanzas, 12% a control de calidad, el 4% al departamento comercial.

2-2 - Inventario de puestos de trabajo



Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

2-1 - Inventario de puestos de trabajo

Puesto de trabajo	Total	Porcentaje
Gerencia general	1	4%
Programación y desarrollo	16	64%
Control de calidad	3	12%
Administración y finanzas	4	16%
Comercial	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

2.2.2 Costo de puestos de trabajo

El costo de cada puesto de trabajo es la valoración económica que representa para la administración dentro de la estructura organizacional, la valoración se realizó por puesto de trabajo y no por el número de personas determinado en el inventario de puestos. Los sueldos y salarios se estipulan libremente de acuerdo a la oferta de la Compañía y se encuentran sobre los límites legales establecidos para la remuneración mínima salarial por el Consejo Nacional de Salarios (CONADES), por tanto el costo total de cada puesto de trabajo se encuentra conformado por el sueldo y beneficios sociales de acuerdo al Código de trabajo. A continuación se presentan los costos de cada puesto de trabajo de la compañía:

2-2 - Costo de puestos de trabajo

Departamento / Puesto de trabajo	Personas por puesto	Sueldo fijo promedio	Sueldo fijo mínimo	Sueldo fijo máximo
Gerencia general	1	2.133	2.133	2.133
Programación y desarrollo				
Arquitecto de programación	1	1.600	1.600	1.600
Gerente de proyectos	3	1.818	1.666	1.969
Programador senior	8	1.345	1.067	1.707
Programador junior	4	676	587	853
Control de calidad				
Coordinadora QA	1	1.600	1.600	1.600
Analista de QA	2	991	991	991
Administración y finanzas				
Gerencia de administración y finanzas	1	1.600	1.600	1.600
Asistente de administración y finanzas	1	533	533	533
Servicios complementarios y logística	2	388	388	388
Comercial				
Gerencia de marketing y ventas	1	550	550	550
Total	25	13.234	12.715	13.924

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.

Elaboración propia

Sueldo promedio, es el promedio matemático de sueldos que perciben las personas para cada puesto de trabajo.

Sueldo fijo mínimo, corresponde al valor matemático menor de los sueldos perciben las personas para cada puesto de trabajo.

Sueldo fijo máximo, corresponde al valor matemático mayor de los sueldos que perciben las personas para cada puesto de trabajo.

El departamento de programación y desarrollo es el único departamento que posee una amplia escala salarial para el diferente número de ocupantes de cada puesto de trabajo, para el resto de puestos de trabajo de la compañía se mantiene el mismo costo salarial.

2.2.3 Puestos de trabajo

La descripción de los puestos de trabajo, establecida por la Compañía, constituyen las exigencias en cuanto a preparación académica, capacitación, conocimientos y experiencia para el desempeño de funciones de cada puesto de trabajo.

El anexo 1 describe cada puesto de trabajo de Vimeworks Cía. Ltda., el mismo que incluye a detalle la siguiente información:

- Definición del puesto de trabajo
- Funciones
- Conocimientos relacionados con la preparación académica
- Experiencia requerida
- Requerimientos de capacitación

El anexo de referencia, constituye un medio fundamental para el diseño del plan de carrera y desarrollo profesional, motivo por el cual se realizó una revisión, depuración y compilación de cada una de las hojas de vida de los integrantes de la Compañía y con el apoyo de las gerencias general y administración y finanzas se obtuvo como resultado la hoja de vida óptima para cada puesto de trabajo, que será utilizada para la identificación de aspectos que se requiere mejorar o desarrollar en cada uno de los ocupantes de un puesto específico. El perfil para cada puesto de trabajo se presenta a continuación:

2-3 - Anexo de puestos de trabajo Vimeworks Cía. Ltda.

Puesto	Perfil
Gerencia general	1.1
Gerente de proyectos	2.1
Arquitecto de programación	2.2
Programador senior	2.3
Programador junior	2.4
Coordinadora de aseguramiento de calidad QA	3.1
Analista de aseguramiento de calidad QA	3.2
Gerencia de administración y finanzas	4.1
Asistente de administración y finanzas	4.2
Servicios complementarios y logística	4.3
Gerencia de marketing y ventas	5.1

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

2.3 Análisis de factores de satisfacción y motivacionales de Vimeworks Cía. Ltda.

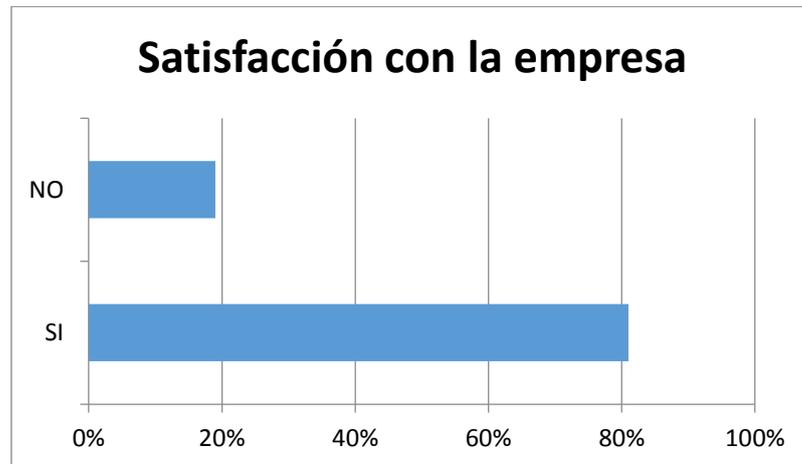
Para la identificación de factores de satisfacción y motivación se consideran los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Compañía, el alcance de este estudio se direcciona a cuatro componentes que son: compromiso organizacional, satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo, y necesidades de formación y capacitación. Los resultados se describen a continuación:

2.3.1 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional, se refiere al grado en que el personal se encuentra identificado y satisfecho con la Compañía, se traduce con su posibilidad de permanencia a largo plazo en la misma, un mayor nivel de satisfacción con la organización propensa a un mayor grado de permanencia, identificación y se traduce a un menor nivel de rotación y ausentismo.

El anexo 2, describe el contenido, respuestas recibidas del 76% del personal de la Compañía y tabulación de resultados de la evaluación del compromiso organizacional, a continuación se resumen los mismos:

2-3 - Satisfacción con la empresa



Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

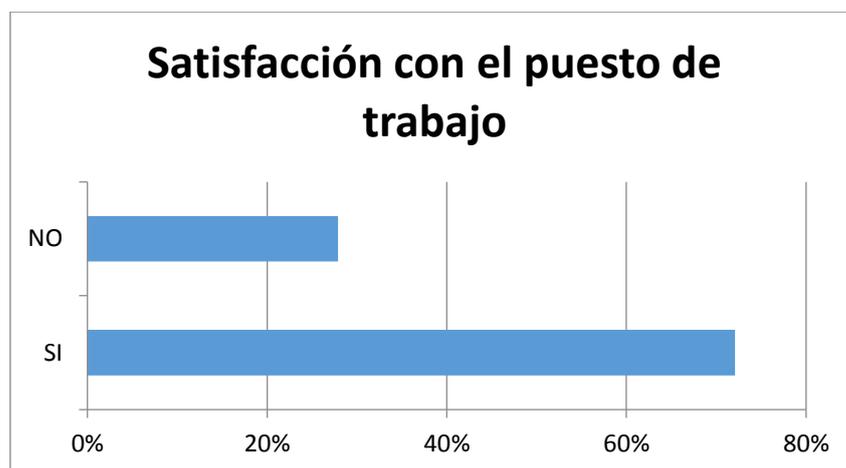
El 81% del personal se encuentra identificado con la empresa, les gusta la compañía, el entorno y compañerismo, esta identificación traduce en una percepción positiva de su trayectoria en la Compañía, se sienten a gusto, orgullosos e integrados, valoran el buen trato, compañerismo, trabajo en equipo, amabilidad de jefes y superiores y apertura de jefes y superiores para que escuchen sus sugerencias; sin embargo el 19% no se encuentra identificado con la empresa, pues consideran como una opción la posibilidad de dejar la compañía.

2.3.2 Satisfacción en el puesto de trabajo

La satisfacción en el puesto de trabajo se refiere a la percepción positiva o negativa de la persona respecto de las características propias que posee su puesto de trabajo, esto incluye la ubicación del puesto de trabajo dentro del organigrama, ubicación física inclusive, las funciones y responsabilidades que conlleva ese puesto, los recursos que maneja y genera, su relación con otros puestos de trabajo, en síntesis se refiere a la percepción de los factores externos necesarios que permiten a este puesto de trabajo cumplir con sus objetivos, por tanto la satisfacción con el puesto de trabajo es la actitud de la persona respecto del mismo.

El anexo 3, describe el contenido, respuestas recibidas del 76% del personal de la Compañía y tabulación de resultados de la evaluación de satisfacción en el puesto de trabajo, a continuación se resumen los mismos:

2-4 - Satisfacción con el puesto de trabajo



Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

El 72% del personal se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo, esto se debe a que la Compañía ha ubicado al personal en su puesto de trabajo de acuerdo a su titulación académica y experiencia profesional, la carga de trabajo se encuentra de acuerdo al nivel de responsabilidades, el horario de trabajo flexible y se rige al cumplimiento de tiempos y objetivos, adicionalmente los puestos tienen seguridad para la ejecución de trabajo, disponibilidad de recursos, alimentación, movilización y agasajos.

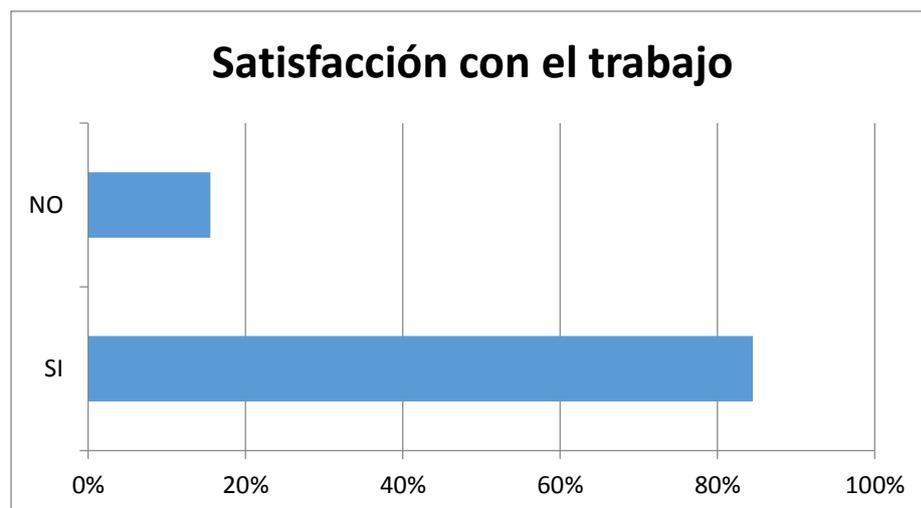
El 28% de personal que no se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo, considera que su trabajo no es suficientemente valorado y en adición perciben que realizan tareas que no se encuentran acordes a sus expectativas laborales, por tanto no les gustaría permanecer en su puesto de trabajo por un mucho tiempo.

2.3.3 Involucramiento con el puesto de trabajo

El involucramiento con el puesto se refiere a la identificación psicológica y nivel de desempeño en el mismo, es importante para su autoestima y autorrealización profesional y personal, un alto involucramiento se relaciona con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajos. El involucramiento con el puesto de trabajo se traduce como la satisfacción con cada una de tareas y retos de trabajo, por tanto la satisfacción del empleado se observa en el reconocimiento por los resultados obtenidos.

El anexo 4, describe el contenido, respuestas recibidas del 76% del personal de la Compañía y tabulación de resultados de la evaluación de involucramiento con el puesto de trabajo, a continuación se resumen los mismos:

2-5 - Satisfacción con el trabajo



Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

El 84% de los empleados se encuentra involucrado con su puesto de trabajo, por cuanto consideran que los jefes o superiores manejan adecuadamente el nivel exigencia laboral y profesional con cada persona en su puesto, cada empleado ejecuta sus actividades y funciones de manera responsable con un grado de autonomía acorde a su experiencia, los canales de comunicación entre el equipo de trabajo y superiores es óptimo para la solución de problemas y toma de decisiones de forma efectiva. Los

empleados acogen de forma positiva el nivel de preparación, conocimiento y supervisión que ejercen los jefes o superiores.

El 16% de los empleados no se encuentra totalmente involucrado con su puesto de trabajo, perciben que sus ideas para la ejecución de trabajo no son consideradas por sus jefes o superiores, ejecutan varias actividades o funciones de forma simultánea, factor que les impide obtener un trabajo de mejor calidad, sienten que sus esfuerzos no son reconocidos.

2.3.4 Necesidades de capacitación y formación

El anexo 5, describe el contenido, respuestas recibidas del 68% del personal de la Compañía y tabulación de resultados de la evaluación de las necesidades de capacitación y formación, a continuación se resumen los mismos:

La formación académica actual del personal es el 82% de tercer nivel y el 18% de segundo nivel, en el que se encuentra el personal de apoyo logístico y mensajería.

El personal considera que su formación académica al momento de incorporarse a su puesto de trabajo era adecuada en un 47% y actualmente es adecuada en un 94%, esto se debe a la capacitación recibida en el puesto de trabajo y a las actividades internas efectuadas por la Compañía.

Las actividades de formación continua son imprescindibles para el 65% del personal.

El 47% del personal ha participado en actividades realizadas por la Compañía y el 53% en actividades realizadas por terceros, en este caso el costo ha sido cubierto en su totalidad por los participantes.

La valoración de las actividades de capacitación realizadas por la Compañía o terceros es catalogada como excelente para el 82% de los empleados.

Como obstáculo principal para la asistencia de personal a actividades de capacitación se encuentra en un 41% el costo de cursos muy elevado y la falta de tiempo en un 12%, el resto de personal no encuentra ningún obstáculo para poder asistir a actividades de capacitación.

Los aspectos que más valoran los empleados en cuanto a la capacitación recibida se encuentran el cumplimiento de las condiciones iniciales establecidas en un 94% y en

un 82% la aportación de un punto de vista nuevo, la posibilidad de compartir experiencias del trabajo y el aporte del marco teórico a la actividad profesional.

Finalmente, como temas de interés principales para actividades de capacitación consideradas clave para la ejecución de su trabajo se encuentran principalmente temas relacionados con programación, desarrollo y calidad de software, mismos que se describen a continuación:

- Metodologías ágiles
- Lenguajes de programación
- Integración continua
- Aseguramiento de la calidad

La percepción y aceptación de la modalidad de capacitación para los empleados de mayor a menor aceptación se describe a continuación:

- Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas
- Cursos presenciales impartidos por la empresa
- Cursos on-line
- Congresos o jornadas
- Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios

2.4 Gestión de talento humano de Vimeworks Cía. Ltda.

2.4.1 Selección

El proceso de selección inicia con la identificación de la necesidad del recurso humano y la respectiva aprobación de la gerencia general previo a la publicación de la oferta laboral en los medios de comunicación, una vez que cuenta con candidatos se procede con la entrevista inicial, evaluación técnica y psicométrica, revisión de resultados, decisión e incorporación; a continuación se explica cada fase el proceso de selección:

Entrevista inicial.- El objetivo es conocer a los postulantes y evaluar en forma general sus características individuales, personalidad, gustos, intereses, preparación

académica, habilidades y experiencias desarrolladas o potencialmente desarrollables acorde a las necesidades y expectativas del puesto de trabajo. En esta entrevista se busca que los postulantes cuenten con patrones similares a los del grupo de trabajo al que se pretende su incorporación, como contraparte, la Compañía informa las características del puesto de trabajo, funciones, condiciones de trabajo, sueldo propuesto, beneficios, entre otros.

Evaluación técnica y psicométrica.- Esta evaluación es aplicada a todos los postulantes que asisten a la entrevista inicial, los resultados de esta evaluación se obtienen al finalizar la misma y son manejados internamente por la compañía para el posterior análisis de resultados de cada postulante.

Entrevista técnica.- Se aplica a los candidatos que han obtenido los mejores resultados de la entrevista inicial y evaluación técnica y psicométrica, es efectuada por los jefes y/o gerencia del área a la que esta direccionada el proceso de selección, el objetivo es obtener información sobre los conocimientos técnicos y aplicación de los mismos en el campo laboral del puesto de trabajo ofertado, esta actividad establece una serie de escenarios en el cual se considera cualidades y aptitudes para el desarrollo de trabajo, toma de decisiones, etc.

Revisión de resultados.- Una vez concluida la fase de entrevistas técnicas, la gerencia general y la gerencia del área interesada realizan una evaluación integra de los resultados obtenidos por los candidatos que concluyeron el proceso de selección y se procede con la selección de la mejor opción.

Decisión e incorporación.- Una vez que se conoce a la persona seleccionada se comunica la decisión a la parte interesada y se procede con su incorporación, actividad que conlleva a la inducción, conocimiento de filosofía corporativa, presentación a compañeros de trabajo y proveeduría de equipos y materiales de trabajo.

2.4.2 Capacitación

Las actividades de capacitación efectuadas por la Compañía, son actividades realizadas internamente y se encuentran de acuerdo a las necesidades de conocimientos y herramientas para la ejecución de proyectos o procesos específicos.

Considerando que la Compañía no cuenta con recursos suficientes para auspiciar cursos de capacitación externa, queda a discrecionalidad del empleado asistir a estos eventos asumiendo el costo de los mismos, la compañía aprueba los permisos para asistencia en horas o días sin ninguna restricción de recuperación o descuento de sueldo, únicamente solicita los documentos que abalicen la inscripción y aprobación.

Como métodos de capacitación a empleados, se puede establecer en forma porcentual que el 50% se realiza en el puesto de trabajo y es considerada como autoaprendizaje, el 40% de la capacitación son las actividades internas efectuadas durante jornadas laborales en las que el personal de mayor experiencia participa en calidad de instructor y el 10% de la capacitación corresponde a la asistencia a seminarios, conferencias y demás dentro y fuera del país, a este tipo de eventos asiste el personal de mayor experiencia en la Compañía y que cuenta con los recursos para su financiamiento.

2.4.3 Gestión del desempeño

Es filosofía de la compañía que un empleado motivado, es un empleado productivo, por tanto muestra un mejor desempeño en su puesto de trabajo, en este sentido, la gestión de desempeño se realiza de manera aleatoria y personalizada, en esta actividad participa la gerencia general y el gerente del departamento a que pertenece la persona evaluada, se revisan los resultados laborales y profesionales generados por el empleado, y al concluir que es meritorio mejorar sus condiciones actuales, se determina un incremento económico salarial.

De lo anteriormente mencionado, la Compañía no realiza un proceso de gestión del desempeño periódico y de aplicación general a todo el personal, por tanto existen personas que no han sido evaluadas en los tres últimos años.

Entre los resultados de la gestión del desempeño de la Compañía, se encuentra la toma de decisiones como: ajustes salariales, movimientos de personal entre equipos de trabajo, identificación de temas de capacitación requeridos para un puesto de trabajo.

La gestión del desempeño abre un canal de comunicación, mediante el cual los empleados señalan las herramientas o recursos que requiere reforzar mediante

capacitación interna y retroalimentan los resultados de actividades de capacitación recibidas.

2.4.4 Compensaciones y valoración de puestos de trabajo

El sistema de compensación de la compañía contempla una remuneración de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo, es decir el sueldo fijo, beneficios sociales como son décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva y utilidades.

La compensación económica que reconoce la Compañía a sus empleados corresponde a la remuneración pactada el momento de su vinculación y se encuentra de acuerdo a lo establecido en el mercado laboral del sector privado, los sueldos y salarios se encuentran sobre los límites legales establecidos para la remuneración mínima salarial por el Consejo Nacional de Salarios (CONADES), sin embargo al efectuar su comparación con la compensación ofertada por las empresas del sector industrial, la compensación se encuentran bajo la media, aun con esta observación los empleados consideran aceptable el valor asignado a su puesto de trabajo.

Otros beneficios otorgados por la compañía se incluyen la flexibilidad en horarios, alimentación, movilización en el caso de ser necesario, permisos para asistir a actividades de capacitación.

En mención al salario emocional la compañía cuenta con un ambiente laboral agradable, actividades de integración, fomento de liderazgo y trabajo en equipo.

2.5 Indicadores de clima organizacional relacionados con el plan de carrera y desarrollo organizacional

2.5.1 Rotación de personal

El indicador de rotación para cada uno de los puestos que conforma el organigrama estructural de la compañía, se estableció considerando los movimientos de personal entre los años 2012 y 2015. A continuación se describen la rotación por departamento:

Rotación en el departamento de programación

2-4 - Rotación departamento de programación y desarrollo

Denominación del puesto	Movimientos 2013			Movimientos 2014			Movimientos 2015		
	Entradas	Salidas	Neto	Entradas	Salidas	Neto	Entradas	Salidas	Neto
Arquitecto de programación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerente de proyectos	-	-	-	-	1	(1)	1	-	1
Programador senior	1	3	(2)	4	3	1	3	4	(1)
Programador junior	1	1	-	5	2	3	1	4	(3)
Total	2	4	(2)	9	6	3	5	8	(3)

Denominación del puesto	2012	2013	Rotación 2013	2014	Rotación 2014	2015	Rotación 2015
Arquitecto de programación	1	1	0%	1	0%	1	0%
Gerente de proyectos	3	3	0%	2	-50%	3	33%
Programador senior	10	8	25%	9	11%	8	-13%
Programador junior	4	4	0%	7	43%	4	-75%
Total	18	16	13%	19	16%	16	-19%

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

De lo anteriormente analizado se concluye lo siguiente:

- Para el puesto de gerente de proyectos, en el año 2015 se cubrió la vacante de una persona saliente, el tiempo de cobertura fue nueve meses después y se logró mediante la contratación de una consultora de selección externa.

- Los puestos de programadores senior y junior, los ingresos y salidas de personal no se encontraban planificados por tanto no fueron cubiertos de manera oportuna por la Compañía, los procesos de selección se realizaron internamente.

Rotación en el departamento de control de calidad

2-5 - Rotación departamento de control de calidad

Denominación del puesto	Movimientos 2013			Movimientos 2014			Movimientos 2015		
	Entradas	Salidas	Neto	Entradas	Salidas	Neto	Entradas	Salidas	Neto
Coordinadora QA	-	-	-	1	-	1	-	-	-
Analista de QA	-	1	(1)	2	1	1	2	2	-
Total	-	1	(1)	3	1	2	2	2	-

Denominación del puesto	2012	2013	Rotación 2013	2014	Rotación 2014	2015	Rotación 2015
Coordinadora QA	-	-	0%	1	100%	1	0%
Analista de QA	2	1	-100%	2	50%	2	0%
Total	2	1	100%	3	67%	3	0%

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

De lo anteriormente analizado se concluye lo siguiente:

- El puesto de coordinadora de calidad QA, fue creado en el año 2014, anteriormente las funciones las realizó la analista de QA, con la supervisión de los líderes de proyecto y/o la gerencia general, la rotación de este puesto es nula.
- El puesto de analista de QA, ha registrado rotación en los años 2013 y 2014, sin embargo para el 2015 no tiene rotación, los movimiento de personal en este puesto se encuentran de acuerdo a la planificación de su administración pues permitió estructurar el departamento de control de calidad.

Rotación en el departamento de administración y finanzas

El departamento de administración y finanzas presenta la menor rotación de la Compañía, el personal de este departamento tiene una antigüedad promedio de 9 años, su experiencia como área de apoyo es sólida.

2-6 - Rotación departamento de administración y finanzas

Denominación del puesto	2012	2013	Rotación 2013	2014	Rotación 2014	2015	Rotación 2015
Gerencia de administración y finanzas	1	1	0%	1	0%	1	0%
Asistente de administración y finanzas	1	1	0%	1	0%	1	0%
Servicios complementarios y logística	2	2	0%	2	0%	2	0%
Total	4	4	0%	4	0%	4	0%

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

Rotación en el departamento comercial

2-7 - Rotación departamento de marketing

Denominación del puesto	2012	2013	Rotación 2013	2014	Rotación 2014	2015	Rotación 2015
Gerencia de marketing y ventas	-	-	0%	-	0%	1	100%

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

El puesto de gerencia de marketing y ventas fue creado en año 2015, su creación e incorporación fue de alta complejidad debido a que debe vender un intangible, el apoyo fundamental para cumplir con los objetivos del puestos de trabajo es la trayectoria y experiencia de la Compañía en la industria.

Motivos identificados para la rotación

De la revisión efectuada para los años 2012 al 2015, como factores que contribuyeron a la salida de personal de la Compañía, se observan los siguientes:

- Cambio a compañías del sector privado con mejores beneficios para el personal.
- Inconformidad con el sueldo.
- Cambios al sector público por un mayor sueldo.
- Cambio a compañías de desarrollo de software con mayor participación en el mercado.
- Opción de estudiar el exterior, con posibilidad de retorno a la Compañía.
- Preferencia de trabajar internamente con clientes de la Compañía.

- Personal no seleccionado adecuadamente que salió por falta de adaptación al equipo de trabajo, falta de tiempo para estudios e inconformidad con la Compañía.

2.5.2 Satisfacción salarial

El análisis a la satisfacción salarial se considera como parámetro de comparación los resultados de la encuesta de remuneraciones efectuada hasta el mes de junio de 2015 por la Asociación Ecuatoriana de Software S.A. La Asociación en mención se enfoca en la industria de desarrollo de software por tanto se estableció la brecha entre la industria y la Compañía.

Las consideraciones para el análisis y determinación de brechas respecto del mercado son las siguientes:

- Los puestos de trabajo existentes y el costo mínimo que representan para compañía.
- Los sueldos mínimos de la industria, pues representan el nivel salarial al que debe ajustarse la Compañía para no distorsionar el mercado.
- El sueldo total del sector para cada puesto de trabajo, el cual considera un sueldo fijo y un sueldo variable.

2-8 - Estudio Salarial Asociación S.A.

Estudio Salarial Asociación S.A.						
Puesto de referencia estudio salarial	Sueldo bruto fijo (Mínimo)		Sueldo variable (Mínimo)		Sueldo total (Mínimo)	
Gerente General	2.775	55%	2.261	45%	5.036	100%
Gerente de Producción	1.774	87%	261	13%	2.035	100%
Gerente de Proyectos	1.870	87%	272	13%	2.142	100%
Desarrollador Sr.	1.334	88%	188	12%	1.521	100%
Desarrollador Jr.	738	89%	90	11%	828	100%
Gerente de Producción	1.774	87%	261	13%	2.035	100%
Implementador Sr	1.043	88%	143	12%	1.186	100%
Gerente Financiero	1.607	83%	338	17%	1.945	100%
Asistente Administrativa	523	80%	129	20%	653	100%
Mensajero	358	84%	68	16%	426	100%
Gerente Comercial	1.551	63%	914	37%	2.464	100%
Total	15.346	76%	4.924	24%	20.270	100%

Fuente: Asociación S.A.
Elaboración propia

Brecha salarial de la Compañía con el sector de software:

Sueldo variable mínimo.- La brecha en este componente entre el sector y la Compañía es del 100% debido a que para el sector el sueldo variable para todos los puestos representa el 24% de la total de la remuneración total percibida y en la Compañía este componente salarial es nulo, debido a que no posee la capacidad financiera para cubrir esta remuneración.

Sueldo bruto fijo mínimo.- De la brecha fija salarial determinada entre el sector y la compañía, se observan nueve puestos de trabajo de la Compañía que se encuentran por debajo del sector y dos puestos que se encuentran sobre la media del sector. A continuación se presenta la brecha por puesto de trabajo entre el sueldo bruto fijo de la Compañía y la industria:

2-9 - Brecha salarial con la industria

Vimeworks Cía. Ltda.		Estudio Salarial Asociación S.A.		Brecha Salarial	
Departamento / Puesto de trabajo	Sueldo fijo mínimo	Puesto de referencia estudio salarial	Sueldo bruto fijo (Mínimo)		
Gerencia general	2.133	Gerente General	2.775	642	23%
Programación y desarrollo					
Arquitecto de programación	1.600	Gerente de Producción	1.774	174	10%
Gerente de proyectos	1.666	Gerente de Proyectos	1.870	203	11%
Programador senior	1.067	Desarrollador Sr.	1.334	267	20%
Programador junior	587	Desarrollador Jr.	738	151	20%
Control de calidad					
Coordinadora QA	1.600	Gerente de Producción	1.774	174	10%
Analista de QA	991	Implementador Sr	1.043	52	5%
Administración y finanzas					
Gerencia de administración y finanzas	1.600	Gerente Financiero	1.607	7	0%
Asistente de administración y finanzas	533	Asistente Administrativa	523	(10)	-2%
Servicios complementarios y logística	388	Mensajero	358	(30)	-8%
Comercial					
Gerencia de marketing y ventas	550	Gerente Comercial	1.551	1.001	65%
Total	12.715	Total	15.346	2.630	17%

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.

Elaboración propia

Puestos que se encuentran bajo la media del sector

- Gerencia general, este puesto de trabajo, es ocupado por un accionista de la Compañía, factor que no debe ser discriminante para que su valoración se encuentre por debajo del sector.

- Departamento de programación y desarrollo, los puestos de trabajo corresponden a: gerente de proyectos, arquitecto de programación, programador senior y programador junior, estos últimos coinciden con los que tienen mayor rotación en los cuales como motivo de salida se identificó una insatisfacción salarial.
- Departamento de control de calidad, los puestos de trabajo que se encuentran por debajo son: coordinadora QA y analista de QA, estos puestos tienen un nivel de rotación media en la Compañía.
- Gerencia de administración y finanzas, aunque este puesto de trabajo se encuentra bajo la media del sector, la brecha entre el sueldo fijo y el de la industria es mínima, adicionalmente, se debe indicar que este es uno de los puestos de trabajo que mantiene una antigüedad promedio de 9 años en la compañía.
- Gerencia de marketing y ventas, se encuentran por debajo de los sueldos y se debe a que este puesto es nuevo y se encuentra en etapa de desarrollo.

Puestos que se encuentra sobre la media del sector

- Los puestos de trabajo de asistente de administración y finanzas y servicios complementarios y logística muestran una satisfacción salarial y tienen una permanencia en la Compañía promedio de nueve años.

2.6 Diagnóstico del clima organizacional de Vimeworks Cía. Ltda.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas de compromiso organizacional, satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo, necesidades de formación, de la revisión de la estructura organizacional y procesos de gestión de talento humano de capacitación, gestión de desempeño y compensación, el tipo de clima organizacional actual de Vimeworks Cía. Ltda., se define como *consultivo*. Este tipo de clima organizacional permite un grado amplio de descentralización y delegación de decisiones y control, al mismo tiempo permite que los empleados satisfagan sus necesidades de prestigio y estima.

A continuación se resume los resultados identificados para la determinación del tipo de clima organizacional de la compañía:

- La estructura organizacional de la compañía es de estilo vertical, se considera adecuada a la realidad y necesidades operativas de cada

departamento, establece los canales adecuados de control, comunicación, reporte y supervisión para cada uno de los puestos de trabajo.

- Existe un grado elevado de personal que se encuentra identificado y comprometido con la organización, sin embargo hay un grupo que considera que su puesto de trabajo no cumple con sus expectativas laborales, esta insatisfacción se encuentra relacionada con la ubicación, funciones y esfuerzos no reconocidos y valorados; adicionalmente el personal considera necesario el incremento de actividades de capacitación de modalidad presencial a nivel interno y externo de la organización.
- Las actividades de capacitación se realizan en el puesto de trabajo mediante el autoaprendizaje y son complementadas con actividades internas de la compañía, únicamente el 10% del personal asiste a actividades de capacitación externa local o internacional y el costo es asumido por cada participante.
- La gestión de desempeño se realiza de manera aleatoria y personalizada, no existe un esquema de evaluación establecido y no considera a todo el personal de la compañía. La gerencia general decide el incremento salarial de acuerdo a las condiciones actuales del empleado, motivo por el cual existe una inequidad en los sistemas de gestión de desempeño y compensación.

En conclusión el clima organizacional actual de la compañía presenta un alto grado de dinamismo que permite el cumplimiento de objetivos departamentales y corporativos, sin embargo existen deficiencias en los procesos de capacitación, gestión de desempeño y compensación que requieren ser revisados y mejorados para que permitan que sus integrantes mejoren la percepción de las políticas y gestión administrativa de la dirección.

Capítulo tercero

Plan de carrera y desarrollo profesional

El diseño de un plan de carrera y desarrollo organizacional para Vimeworks Cía. Ltda., parte del conocimiento operativo de la compañía, su estructura organizacional, las políticas de gestión de tanto humano, así como los perfiles y funciones de los puestos de trabajo. Se esquematiza como un mapa de talento o ruta de crecimiento profesional en el cual para cada puesto de trabajo se establece las directrices de evaluación de conocimientos y competencias.

3.1 Puestos de trabajo críticos

Al efectuar el análisis descriptivo de los puestos de trabajo que conforman la estructura organizacional de Vimeworks Cía. Ltda., se considera que el diseño del plan de carrera y desarrollo organizacional se direcciona a los puestos de trabajo que implican roles y funciones críticos, debido a que el objetivo de los mismos contribuye de manera directa al objetivo principal de la organización el cual corresponde al desarrollo y producción de software.

Los puestos de trabajo críticos corresponden a los departamentos de programación y desarrollo y aseguramiento de calidad, los cuales se describen a continuación:

- Gerente de proyectos
- Arquitecto de programación
- Programador senior
- Programador junior
- Coordinadora de aseguramiento de calidad QA
- Analista de aseguramiento de calidad QA

Los puestos de trabajo considerados no críticos, apoyan a los puestos de críticos, estos puestos no se consideran en el diseño del plan de carrera y desarrollo

organizacional debido a que cada uno cuenta con una sola vacante que se encuentra de acuerdo a los requerimientos operativos de la compañía y en adición las funciones de estos puestos resultan incompatibles entre sí, por tanto no es práctico establecer una ruta de crecimiento y movilidad, sin embargo, se considera adecuado complementar su crecimiento profesional mediante la evaluación de desempeño por competencias, resultado que se refleja en la matriz de capacidades. Estos puestos de trabajo, se describen a continuación:

- Gerencia general
- Gerencia de administración y finanzas
- Asistente de administración y finanzas
- Servicios complementarios y logística
- Gerencia de marketing y ventas

3.2 Criterios de progresión

Los criterios de progresión determinados para el plan de carrera y desarrollo organizacional constituyen los resultados de evaluación de conocimientos y competencias para cada puesto de trabajo de la Compañía.

3.2.1 Conocimientos

Los conocimientos se refieren al grado de cumplimiento del descriptivo de cada puesto de trabajo, el cual contempla perfiles y funciones establecidos por la compañía en el Anexo 1. Al considerar este criterio de progresión se compara a cada ocupante de un puesto de trabajo con el puesto de trabajo definido, como resultado se obtiene una brecha entre cada ocupante y el puesto óptimo. La identificación de esta brecha permite aspectos técnicos, preparación académica y requerimientos de capacitación que debe mejorar el personal.

3.2.2 Competencias

Las competencias constituyen las habilidades y capacidades de una persona para alcanzar resultados en un puesto de trabajo de manera excelente. Con la finalidad de establecer un criterio uniforme de evaluación por competencias se revisó el diccionario de competencias de la autora Martha Alles, el cual describe veinte competencias cardinales, diez específicas gerenciales y treinta específicas por área. El diccionario en mención utiliza letras para indicar los grados de evaluación siendo estos A, B, C y D, estos grados se describen a continuación:

- A, es el grado superior, representa un nivel muy alto de la competencia.
- B, es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C, representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D, mínimo nivel de la competencia.

El anexo 6, describe treinta competencias seleccionadas específicamente para su aplicación como criterio de progresión en Vimeworks Cía. Ltda., a continuación se detallan estas competencias determinadas para cada puesto de trabajo:

3-1 - Competencias Vimeworks Cía. Ltda. por puesto de trabajo

COMPETENCIAS CARDINALES GERENCIALES Y POR ÁREA VIMEWORKS CIA. LTDA.

COMPETENCIA	PUESTO DE TRABAJO										
	Gerencia general	Gerente de proyectos	Coordinadora QA	Gerencia de administración y finanzas	Gerencia de marketing y	Arquitecto de programación	Programador senior	Analista de QA	Asistente de administración y finanzas	Programador junior	Servicios complementarios y logística
CARDINALES	Adaptabilidad a los cambios del entorno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Compromiso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Conciencia organizacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Ética	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Flexibilidad y adaptación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Iniciativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Innovación y creatividad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Perseverancia en la consecución de objetivos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Prudencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
GERENCIALES	Conducción de personas	X	X	X	X	-	-	X	X	-	-
	Dirección de equipos de trabajo	X	X	X	X	-	X	-	-	-	-
	Empowerment	X	X	X	X	-	-	-	-	-	-
	Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ESPECÍFICAS POR ÁREA	Calidad y mejora continua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Capacidad de planificación y organización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
	Cierre de acuerdos	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-
	Colaboración	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Comunicación eficaz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Conocimiento de la industria y el mercado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
	Conocimientos técnicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
	Credibilidad técnica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
	Influencia y negociación	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-
	Orientación al cliente interno y externo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Pensamiento analítico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
	Pensamiento conceptual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Profundidad en el conocimiento de los productos	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X
	Tolerancia a la presión de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Toma de decisiones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
COMPETENCIAS POR PUESTO	30	30	30	28	27	27	27	26	24	25	19

Fuente: (M. A. Alles 2009)

Elaboración propia

3.2.3 Esquema de progresión

El esquema de progresión constituye la visualización de los resultados de la evaluación de conocimientos y competencias de todos los puestos de trabajo de la compañía, esta visualización se describe a continuación para los puestos de trabajo considerados críticos y no críticos:

Puestos de trabajo críticos

Los resultados de la evaluación determinan los criterios de progresión que para los puestos de trabajo críticos se visualizan en la matriz de capacidades y en el mapa de talento o ruta de crecimiento profesional, para estos puestos se ha establecido movimientos horizontales, verticales, circunferenciales y radiales dentro de la estructura organizacional.

Puestos de trabajo no críticos

Los puestos de trabajo considerados no críticos, no se incluyen en el plan de carrera y desarrollo organizacional debido a que estos puestos de trabajo no presentan rotación, su crecimiento profesional se efectúa en su puesto de trabajo mediante el desarrollo y mejoramiento de competencias, sus criterios de progresión se reflejan únicamente en la matriz de capacidades.

3.3 Matriz de capacidades

La matriz de capacidades (desempeño y potencial) constituye una herramienta gráfica que permite visualizar gráficamente la ubicación actual y futura de un puesto de trabajo de acuerdo a los resultados de evaluación de conocimientos y competencias. Esta matriz se encuentra dividida en nueve cuadrantes, cada puesto de trabajo inicia en el cuadrante inferior izquierdo y su movimiento se efectúa al lado derecho hasta llegar al cuadrante superior derecho, la ubicación de un puesto de trabajo en cada cuadrante se realiza de acuerdo al resultado porcentual de evaluación de desempeño, como se muestra a continuación:

3-1 Matriz de capacidades

		<u>DESEMPEÑO</u>		
		Necesita desarrollo	Cumple expectativas	Excede expectativas
<u>POTENCIAL</u>	Alto	7	8	9
		76% - 83%	84% - 92%	93% - 100%
	Crecimiento	4	5	6
		51% - 59%	60% - 68%	69% - 75%
	Limitado	1	2	3
0% - 17%		18% - 33%	34% - 50%	

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

En los anexos 7, 8 y 9 se presentan los resultados de la evaluación de conocimientos y competencias, los cuales para cada integrante de un puesto de trabajo se obtiene el cumplimiento absoluto y relativo de desempeño, este último permite obtener su ubicación en un cuadrante específico de la matriz de capacidades. Los resultados gráficos se presentan a continuación:

3-2 Matriz de capacidades departamento de programación

Departamento de programación y desarrollo

		<u>DESEMPEÑO</u>		
		Necesita desarrollo	Cumple expectativas	Excede expectativas
<u>POTENCIAL</u>	Alto	Gerencia de proyectos (1) Programador senior (3)	Gerencia de proyectos (1) Programador senior (2)	
	Crecimiento		Arquitecto de programación (1) Programador senior (3) Programador junior (2)	Gerencia de proyectos (1)
	Limitado		Programador junior (1)	Programador junior (1)

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

3-3 Matriz de capacidades control de calidad

Departamento de control de calidad

		<u>DESEMPEÑO</u>		
		Necesita desarrollo	Cumple expectativas	Excede expectativas
<u>POTENCIAL</u>	Alto	Analista de QA (1)		
	Crecimiento		Coordinadora QA (1)	
	Limitado		Analista de QA (1)	

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

3-4 Matriz de capacidades G. General y Finanzas

Gerencia General

Departamentos Comercial y Administración y finanzas

		<u>DESEMPEÑO</u>		
		Necesita desarrollo	Cumple expectativas	Excede expectativas
<u>POTENCIAL</u>	Alto		Serv.complementarios y logística (1) Asistente de administración y finanzas (1)	
	Crecimiento		Gerencia general (1) Gerente de administración y finanzas (1) Serv.complementarios y logística (1)	Gerencia de marketing y ventas (1)
	Limitado			

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

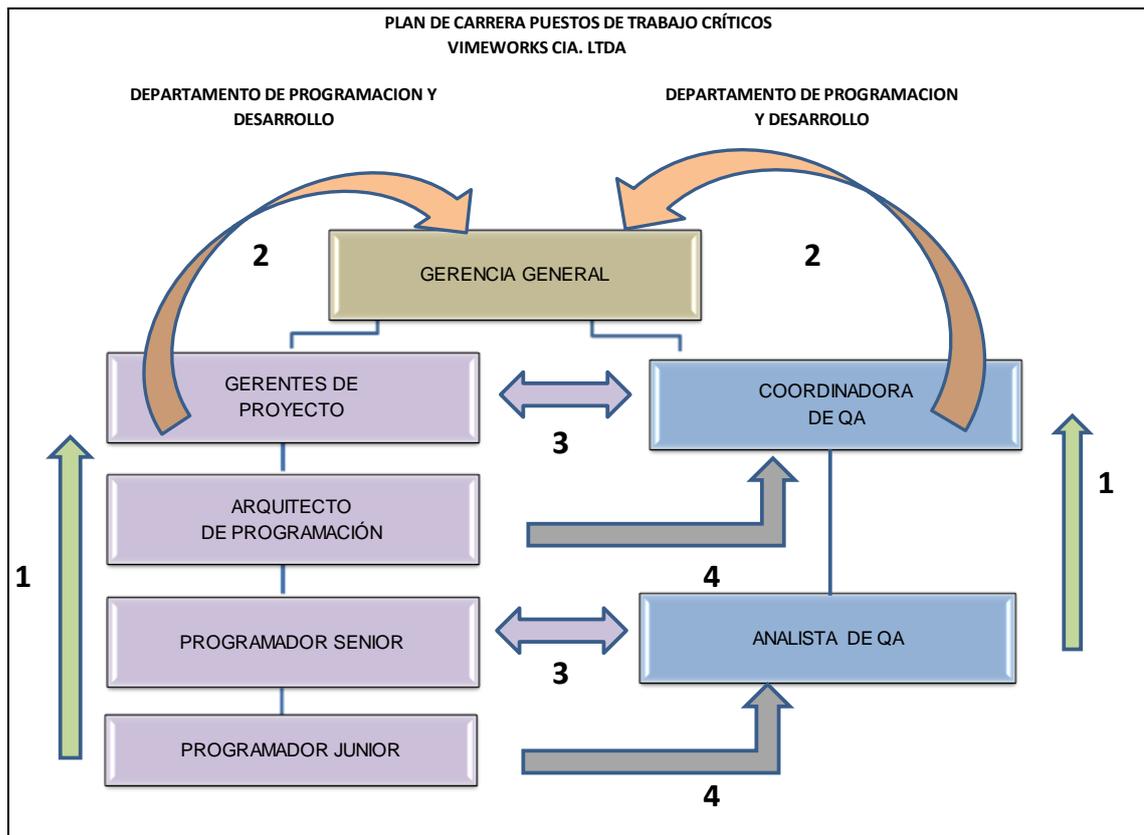
Como se observa, la matriz de capacidades de la compañía, permite conocer el nivel de desarrollo y potencial de cada persona en su puesto de trabajo, la relación que esta matriz tiene con el plan de carrera y desarrollo profesional, radica que en el caso de los puestos críticos, al ubicarse en el cuadrante número cinco son considerados candidatos a moverse en el mapa de talento o ruta de crecimiento profesional.

Para que los resultados determinados en la matriz de capacidades constituyan un factor de motivación para los empleados y un medio de satisfacción para la compañía, es necesario que esta herramienta se administre de manera complementaria con políticas adecuadas de compensación.

3.4 Mapa de talento

El mapa de talento o ruta de crecimiento profesional constituye el plan de carrera y desarrollo profesional diseñado para los puestos de trabajo críticos de la Compañía, el cual se muestra a continuación:

3-5 Plan de carrera Vimeworks Cía. Ltda.



Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

Los movimientos a ejecutarse por cada puesto de trabajo se encuentran sujetos a los resultados de la evaluación de desempeño determinados en la matriz de capacidades,

como un punto clave para una posible rotación se establece que cada puesto de trabajo debe encontrarse en el cuadrante número cinco, es decir se cataloga la evaluación como potencial en crecimiento y en desempeño como cumple expectativas.

A continuación se presenta una explicación de cada uno de los movimientos establecidos para cada puesto de trabajo en el mapa de talento:

- 1) **Movimientos verticales**, corresponde al tipo de movimiento ascendente identificado en el gráfico con el número uno. Los puestos de trabajo considerados para este tipo de movimiento son: programador junior, programador senior, arquitecto de programación del departamento de programación y desarrollo y el puesto de analista de control QA del departamento de control de calidad. Este tipo de movimiento considera como punto de partida el nivel jerárquico más bajo debido a que desde ese nivel cada puesto de trabajo va adquiriendo mayor experiencia y destreza para incrementar responsabilidad de manera proporcional y adecuada al nivel jerárquico superior.
- 2) **Movimientos circunferenciales y radiales**, corresponde al tipo de movimiento identificado en el gráfico con el número dos. En este movimiento los puestos de trabajo mantienen su nivel jerárquico, sin embargo al considerar los resultados de evaluación plasmados en la matriz de capacidades, el crecimiento profesional se da mediante la incorporación de ciertas funciones que son ejecutadas por la gerencia general que inclusive son de categoría confidencial. Los puestos de trabajo considerados para este tipo de movimiento dominan aspectos técnicos tanto de producción como de evaluación de calidad de los productos desarrollados por la compañía y poseen alto potencial para ejercer funciones administrativas y gerenciales, por tanto se consideran a los puestos de gerente de proyecto del departamento de programación y desarrollo y la coordinadora de control de calidad. Considerando que el puesto de la gerencia general es ocupado por un accionista de la compañía se debe aclarar que este tipo de movimiento no implica un movimiento jerárquico para la sustitución del actual gerente, sino únicamente un mayor grado de involucramiento en el manejo gerencial de la compañía mediante la delegación de ciertas funciones de este puesto de trabajo.
- 3) **Movimientos horizontales**, corresponde al tipo de movimiento identificado en el gráfico con el número tres. En este movimiento los puestos de trabajo mantienen su

nivel jerárquico, sin embargo el mapa de ruta profesional les permite cambiar de departamento, consecuentemente cambian su funciones, los puestos que tienen acceso a este tipo de movimiento son gerente de proyecto y programador senior del departamento de programación y desarrollo y del departamento de control de calidad el puesto de coordinadora de QA y analista de QA.

- 4) **Movimientos verticales y horizontales**, corresponde al tipo de movimiento identificado en el gráfico con el número cuatro corresponde a una conjugación del movimiento vertical y horizontal debido a que permite un crecimiento vertical con la posibilidad de cambio de departamento al mismo tiempo. Los puestos de trabajo que tienen acceso a este movimiento son el programador junior y arquitecto de programación del departamento de programación y desarrollo.

3.5 Políticas de compensación por crecimiento profesional

Las políticas de compensación por crecimiento profesional son un medio para incentivar el crecimiento profesional del personal, dependen de los avances en desarrollo y potencial que cada puesto de trabajo muestre en la matriz de capacidades. El objetivo de estas políticas es mejorar los aspectos insatisfechos identificados en el análisis de factores de satisfacción y motivación, gestión de talento e indicadores de clima de Vimeworks Cía. Ltda., estas políticas son intrínsecas y extrínsecas, como se explica a continuación.

3.5.1 Recompensas intrínsecas

Criterios de progresión y mapa de talento

La compensación intrínseca se refiere a la valoración del contenido de un puesto de trabajo y la satisfacción que su contenido brinda a una persona. Mediante el establecimiento de criterios de progresión para la mejora de la gestión de desempeño cada puesto de trabajo conoce de manera gráfica su ubicación y proyección en la matriz

de capacidades, cada persona de acuerdo a sus objetivos personales y a los establecidos por la compañía tiende a mejorar su desempeño, identificación con el puesto de trabajo y satisfacción con la compañía. En el peor de los escenarios se puede identificar el estancamiento de determinado puesto de trabajo en un cuadrante determinado de la matriz de capacidades, en este caso la compañía debe tomar decisiones en cuanto aspectos en los que pueda contribuir para superar este estancamiento y de ser el caso considerar la desvinculación de determinado recurso humano. La aplicación de esta política requiere las siguientes fases:

- a) **Fase uno**, establecimiento de objetivos de trabajo al inicio del año. Cada persona debe considerar los objetivos de negocio a cumplir los cuales deben encontrarse acordes con los objetivos de su departamento y de la organización. En esta fase se establecen los objetivos de negocios y competencias teniendo en cuenta los resultados del último año.
- b) **Fase dos**, reunión de seguimiento que inicia y finaliza a mediados de año. La persona se reúne con su jefe inmediato superior para valorar el estado de los objetivos establecidos en la fase uno. El objetivo de esta fase es procurar el cumplimiento de objetivos iniciales y tomar decisiones que apoyen al empleado de manera oportuna.
- c) **Fase tres**, se realiza al inicio del siguiente año, cada persona realiza una autoevaluación sobre el cumplimiento de los objetivos de negocio y de competencias, posteriormente el jefe inmediato superior revisa esta autoevaluación y llega a un consenso con la persona evaluada. Los resultados determinados en esta evaluación son analizados posteriormente por los responsables de la administración de talento humano y la gerencia general, con la finalidad de determinar el progreso en la matriz de capacidades y/o mapa de talento.

Como se observa, la aplicación esquematizada de los criterios de progresión garantiza un juicio uniforme para la evaluación y equidad interna, el establecer esta política permite que el todo el personal de Vimeworks Cía. Ltda., forme parte de una evaluación de gestión de desempeño de manera periódica.

3.5.2 Recompensas extrínsecas

Las recompensas extrínsecas se refieren a factores externos a las características de las funciones y actividades propias de cada puesto de trabajo, permiten reconocer los logros alcanzados de colaboradores, tienen como objetivo el mejorar la satisfacción salarial, los indicadores de rotación no deseada de la compañía y las necesidades de capacitación y formación del personal, mediante una compensación directa, indirecta y no financiera, como se explica a continuación:

a) Compensación directa

Sueldo fijo

Es el reconocimiento económico determinado en la matriz de capacidades, es decir valora la gestión del desempeño. Cada movimiento ascendente en la matriz de capacidades tiene un incremento en el sueldo fijo, considerando lo siguiente:

- Costo mínimo de la compañía, es el sueldo fijo actual.
- Costo mínimo de la industria, constituye el sueldo mínimos a los que podría ajustarse la compañía para mitigar la insatisfacción salarial.
- Nivel básico, corresponde a los cuadrantes uno, dos y tres de la matriz de capacidades, debido a que el desempeño de los puestos de trabajo en estos cuadrantes debe ser el mínimo esperado y requerido por la compañía por tanto el valor económico en los mismos corresponde al sueldo actual ofertado por la compañía. La compensación económica por desempeño se observa desde el cuadrante cuatro en adelante.
- Nivel intermedio y superior, corresponden a los cuadrantes del cuatro al seis y del siete al nueve, respectivamente, en estos cuadrantes el incremento de la compensación económica se establece como sigue: 5% para programadores senior y junior, 1% servicios complementarios y logística, y 2% para el resto de puestos de trabajo de la compañía. El porcentaje de incremento se sustenta en la capacidad económica de la compañía considerando que al llegar al cuadrante nueve, la brecha salarial con industria sería del 5%.

A continuación se muestra la estructura salarial fija para cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo a su posición en la matriz de capacidades:

3-2 - Compensación salarial fija Vimeworks Cía. Ltda.

Departamento / Puesto de trabajo	Costo mínimo compañía	Costo mínimo industria	CUADRANTE MATRIZ DE CAPACIDADES								
			BASICO			INTERMEDIO			SUPERIOR		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gerencia general	2.133	2.775	2.133	2.133	2.133	2.176	2.219	2.264	2.309	2.355	2.402
Programación y desarrollo											
Arquitecto de programación	1.600	1.774	1.600	1.600	1.600	1.632	1.665	1.698	1.732	1.767	1.802
Gerente de proyectos	1.666	1.870	1.666	1.666	1.666	1.700	1.734	1.768	1.804	1.840	1.877
Programador senior	1.067	1.334	1.067	1.067	1.067	1.120	1.176	1.235	1.297	1.362	1.430
Programador junior	587	738	587	587	587	616	647	680	714	749	787
Control de calidad											
Coordinadora QA	1.600	1.774	1.600	1.600	1.600	1.632	1.665	1.698	1.732	1.767	1.802
Analista de QA	991	1.043	991	991	991	1.011	1.031	1.052	1.073	1.094	1.116
Administración y finanzas											
Gerencia de administración y finanzas	1.600	1.607	1.600	1.600	1.600	1.632	1.665	1.698	1.732	1.767	1.802
Asistente de administración y finanzas	533	523	533	533	533	544	555	566	577	588	600
Servicios complementarios y logística	388	358	354	354	354	358	361	365	368	372	376
Comercial											
Gerencia de marketing y ventas	550	1.551	550	550	550	561	572	584	595	607	619
Total	12.715	15.346	12.681	12.681	12.681	12.981	13.289	13.606	13.932	14.267	14.612
Brecha total respecto de la industria	17%	0%	17%	17%	17%	15%	13%	11%	9%	7%	5%

Fuente: Vimeworks Cía. Ltda.
Elaboración propia

Sueldo variable

El sueldo variable corresponde al reconocimiento de la participación de cada persona en determinado proyecto, a este sistema de compensación acceden los integrantes del departamento de programación y desarrollo y el departamento de control de calidad y funciona como se explica a continuación:

3-3 - Sueldo variable Vimeworks Cía. Ltda.

Bonificación por rentabilidad de proyectos

Nombre del proyecto

Fecha de finalización

Valor de utilidad 15.000,00

INTEGRANTE	PUNTAJE GENERAL	PESO	VALOR A RECIBIR
Integrante 1	23,86	12,80%	1.919,66
Integrante 2	23,11	12,39%	1.859,19
Integrante 3	19,88	10,66%	1.599,00
Integrante 4	23,91	12,82%	1.923,61
Integrante 5	20,69	11,10%	1.664,84
Integrante 6	20,00	10,73%	1.609,29
Integrante 7	30,50	16,36%	2.453,68
Integrante 8	24,50	13,14%	1.970,73
TOTAL	186,45	100,00%	15.000,00

Fuente: Vimeworks Cia. Ltda

Elaboración propia

- Establece un sistema de evaluación en 360° en el que cada integrante de un equipo de trabajo califica al resto de integrantes del proyecto finalizado, considerando aspectos como: capacidad técnica, trabajo en equipo, integración y participación, tiempo de participación en el proyecto, entrega de información y reportes al departamento administrativo.
- Se determina el valor de la utilidad del proyecto, que es el valor económico reportado por el departamento contable financiero y constituye el valor a ser distribuido entre los participantes del proyecto.

- Los resultados de la evaluación se cuantifican en un puntaje máximo de 30,5 puntos, los que reciben un peso porcentual para establecer el valor económico que le corresponde a cada integrante del proyecto.

Para la gerencia marketing y ventas el sueldo variable constituye el 4% del valor de cada contrato suscrito con los clientes, el cual se cancela en forma en el tiempo que dura la ejecución del proyecto.

La gerencia general, el departamento de administración y finanzas no perciben un sueldo variable.

Auspicio para actividades de capacitación

3-4 – Auspicio actividades de capacitación Vimeworks Cía. Ltda.

Puesto de trabajo	Personas calificadas	Costo capacitación externa	Costo total capacitación	50% Costo asumido Compañía
Gerencia General	1	1.000	1.000	500
Gerencia de proyectos	3	1.500	4.500	2.250
Arquitecto de programación	1	1.000	1.000	500
Programador senior	8	900	7.200	3.600
Programador junior	2	800	1.600	800
Coordinadora QA	1	900	900	450
Analista de QA	1	850	850	425
Gerente Financiero	1	700	700	350
Asistente Administrativa	1	400	400	200
Servicios complementarios	2	400	800	400
Gerente Comercial	1	700	700	350
Total	22	9.150	19.650	9.825

Fuente: Vimeworks Cía Ltda.

Elaboración propia

Para los puestos que se ubiquen en la matriz de capacidades en el cuadrante cinco en adelante, a más de ser considerados para un movimiento en el mapa de talento o ruta de crecimiento profesional, participarán en un evento de capacitación anual externo en el cual la compañía asume el 50% de su costo, el empleado puede elegir el evento de capacitación a asistir y la gerencia general aprobará la asistencia al mismo considerando que el contenido del mismo tenga relación con el puesto de trabajo y los objetivos de la organización. De acuerdo a los resultados actuales y que se encuentran

plasmados en la matriz de capacidades existen once puestos de trabajo equivalentes a veintidós personas calificadas para este incentivo para capacitación externa.

b) Compensación indirecta

La compensación indirecta, es independiente a los resultados de la gestión de desempeño y se direcciona a los puestos: gerentes de proyectos, coordinadora de control de calidad, gerencia de administración y finanzas, gerencia de marketing y ventas, debido a que reportan directamente a la gerencia general y son responsables de la gestión administrativa y operativa de los departamentos que conforman la estructura orgánica de la compañía. Este sistema de compensación se establece como sigue:

- Permisos planificados para asistencias a actividades de capacitación dentro y fuera del país.
- Hasta 5 días de descanso o permisos establecidos de acuerdo a la productividad de cada uno de los proyectos y actividades culminadas a su cargo.
- Cobertura de seguros de vehículos, vida y salud, en los cuales la compañía asume hasta el 30% del costo anual.

c) Compensación no financiera

El sistema de compensación no financiera se encuentra a disposición de todos los integrantes de la compañía, su finalidad es proveer un ambiente de tranquilidad y seguridad que promueva un mejor nivel de desempeño del personal, y comprende permisos por horas para gestión de trámites personales, sin establecimiento de un sistema de descuento o recuperación, únicamente teniendo en consideración el cumplimiento de objetivos trabajo.

3.6 Plan de carrera y políticas de motivación y satisfacción

Las políticas de motivación y satisfacción descritas a continuación constituyen un medio con el cual se contribuye a un mejoramiento del clima organizacional de la

compañía y se refiere a la gestión administrativa en cuanto a los subprocesos de capacitación y evaluación de desempeño, como se explica a continuación:

3.6.1 Capacitación relacionada con la motivación y satisfacción

El propósito del plan de carrera y desarrollo profesional es mejorar los niveles de satisfacción y motivación de los integrantes de la compañía, por tanto la política de capacitación debe:

- Considerar los resultados determinados en la evaluación de desempeño (conocimientos y competencias) de cada uno de los integrantes de un puesto de trabajo y de acuerdo a esta información establecer un plan de capacitación anual.
- Solicitar a los integrantes de la compañía la comunicación y coordinación de fechas en las que asistirán a actividades de capacitación externas elegidas de acuerdo a su interés y en las cuales la compañía asume como incentivo el 50% del costo de las mismas. Considerar estas actividades en el presupuesto de planificación anual.
- El plan de capacitación debe incluir temas técnicos, relaciones interpersonales y solución de problemas.
- Solicitar a la gerencia general la aprobación del cronograma y presupuesto para la ejecución del plan de capacitación.
- Comunicar a los integrantes de la compañía el plan de capacitación interno y externo a ejecutarse para que lo consideren en su planificación de actividades laborales y personales.
- Evaluar los niveles de satisfacción de cada uno de los eventos de capacitación realizados.
- Evaluar la calidad del contenido de cada una de las actividades de capacitación ejecutadas.

La reestructuración de la política de capacitación de acuerdo a lo mencionado y al relacionarse con los resultados de gestión de desempeño utilizados para la ubicación de los puestos de trabajo en la matriz de capacidades y mapa de ruta de crecimiento profesional mejora la satisfacción y motivación debido a que provee herramientas a todos los integrantes de la empresa para gestionar su crecimiento y desarrollo personal y

profesional por tanto forman parte de la estructura y esquema del diseño del plan de carrera propuesto, así también permite que el personal supla sus necesidades de autorrealización y sobresalgan con éxito en el cumplimiento de sus objetivos. La aplicación correcta de esta política permitirá una mayor satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo así como con la organización en general.

3.6.2 Gestión de desempeño relacionada con la motivación y satisfacción

La política de gestión de desempeño constituye el elemento fundamental para la aplicación de la matriz de competencias y mapa de talento o ruta de crecimiento profesional, tiene una incidencia directa el comportamiento de las personas, por tanto es el medio de retroalimentación para determinar aspectos de mejora de la compañía. Esta política debe considerar:

- Para cada integrante de un puesto de trabajo se debe designar un tutor que sea de un nivel jerárquico superior y no constituya su jefe directo, para que realice un acompañamiento a cada persona en la aplicación de la política de gestión de desempeño.
- Realizar una charla al inicio del año en la cual se comunique y explique al personal la forma y fechas en que se realizará la evaluación de desempeño.
- Posterior a la reunión de inicio de año, comunicar de manera confidencial a cada integrante de la empresa el nombre de su tutor para que se reúna con él, cuando lo necesite para obtener consejos y guías para mejorar su desempeño y procurar el cumplimiento de objetivos.
- Poner en conocimiento del personal las herramientas consideradas para la gestión de desempeño, esto son las hojas de vida y diccionario de competencias descritos en los anexos 1 y 2.
- Ejecución de la fase 1 de gestión de desempeño, una vez que se ha cumplido con lo anterior, cada persona a inicio de año debe establecer los objetivos profesionales. Estos objetivos deben ser aprobados por su jefe y estar alineados con los objetivos departamentales y corporativos.
- Ejecución de la fase 2, a mediados de año el jefe inmediato superior realizará una evaluación de cumplimiento de objetivos establecidos en la fase 1 y de

manera conjunta con el tutor se tomará decisiones para brindar el apoyo necesario a cada persona para que cumpla lo planificado.

- Ejecución de la fase 3, a inicios del año el jefe superior, el tutor y la gerente de administración y finanzas realizarán la evaluación final del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en la fase 1 y obtendrán el resultado de gestión de desempeño, en la forma que se muestra en los anexos 7, 8 y 9.
- La fase 2 y 3 consideran el cumplimiento de objetivos de acuerdo las hojas de vida y diccionario de competencias, por tanto consideran parámetros de cumplimiento relacionados con: perfil y experiencia, capacitación, ejecución de funciones en el puesto de trabajo y competencias generales y específicas.

La restructuración de esta política es considerada un cambio integral en la gestión de talento humano de la compañía debido a que actualmente la compañía realiza una evaluación empírica de acuerdo a resultados de desempeño temporales y su finalidad es establecer un ajuste salarial sin criterio únicamente ciertos empleados de la organización.

La ejecución de esta política de acuerdo a la manera propuesta permitirá a todos los integrantes de la compañía a más de conocer la política, tienen de manera clara la forma en que participan en ella y mediante la intervención de su tutor, jefe directo, gerencia de administración y finanzas se genera un mayor grado de responsabilidad para la satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo, al mismo tiempo conoce que sus esfuerzos serán reconocidos en el corto plazo así como sus necesidades de crecimiento y desarrollo de manera oportuna.

3.7 Repercusión del plan de carrera en el clima organizacional de Vimeworks Cía. Ltda.

El plan de carrera y desarrollo profesional para Vimeworks Cía. Ltda., es una herramienta de gestión que mejora la calidad de clima organizacional, por tanto su adopción permitiría que el tipo de clima organización sea *participativo*. Este tipo de clima se caracteriza por un alto grado de descentralización para la toma de decisiones de acuerdo a los niveles jerárquicos. Los integrantes de la compañía se sienten motivados por la mejora de métodos de trabajo y evaluación de rendimiento de acuerdo a

objetivos, existe una relación de amistad y confianza entre los integrantes, el personal y la dirección forman un equipo para el cumplimiento de objetivos establecidos en la planificación estratégica de la organización.

A continuación se describen los aspectos de mejora al clima organizacional de la compañía:

- La estructura organizacional actual relacionada con el plan de carrera y desarrollo profesional permite que los objetivos de la organización y departamentales se encuentran claramente definidos y alineados con los objetivos, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- La reestructuración de la política de capacitación de acuerdo a los requerimientos previstos en el plan de carrera y desarrollo profesional considera una planificación de las actividades a ejecutarse de acuerdo a las necesidades identificadas en la evaluación de desempeño, su presupuesto y participantes, así mismo considera una evaluación posterior para medir el grado de satisfacción y percepción de estas actividades por parte de los participantes. La ejecución de esta política permite que los empleados se sientan motivados a participar, consecuentemente se genera mayor seguridad en el desarrollo las funciones y cumplimiento de objetivos de su puesto de trabajo.
- El esquema de gestión del desempeño uniforme y equitativo mejora los factores de motivación y satisfacción, en razón de que cada puesto de trabajo es evaluado de acuerdo a objetivos de negocios y competencias previamente establecidos en consenso entre el empleado y su jefe inmediato superior. El establecimiento de objetivos y su forma de evaluación permiten que el empleado se comprometa con el logro de los mismos y se encuentre satisfecho con los resultados de la evaluación final y su respectiva ubicación gráfica en la matriz de capacidades y en el mapa de talento o ruta de crecimiento profesional.

En conclusión el clima organización de la compañía con la implementación del plan de carrera y desarrollo organizacional incrementará el compromiso e identificación de sus integrantes con la organización quienes percibirán las mejoras realizadas a las políticas de capacitación, gestión de desempeño y compensación.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusión general

Para los autores (Werther y Davis 2008, 206), el plan de carrera permite el cumplimiento de objetivos individuales y de la organización de forma sistemática, considera la reestructuración de las políticas de gestión de talento humano. La organización gestiona y controla el plan de carrera (Dollan, y otros 2007, 205:206). En referencia al criterio de los autores citados, se concluye que el plan de carrera y desarrollo profesional diseñado para Vimeworks Cía. Ltda., es una herramienta de gestión controlada por la administración, que establece los movimientos a los que tiene acceso cada puesto de trabajo en la matriz de capacidades y mapa de talento o ruta de crecimiento profesional y se complementa con las políticas de gestión de talento humano referentes a capacitación, gestión de desempeño y compensación.

El clima organizacional corresponde a las percepciones de aspectos como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales (Uribe 2015, 39:41). El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros (Brunet 1987, 20). El análisis y diagnóstico de clima organizacional permite identificar fuentes de conflicto, estrés e insatisfacción, para la toma de decisiones e intervención por parte de la administración.

La aplicación de encuestas de evaluación de compromiso organizacional, satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo, necesidades de formación, la revisión de la estructura organizacional y procesos de gestión de talento humano de capacitación, gestión de desempeño y compensación, permitieron diagnosticar el tipo de clima de la organización previo al diseño del plan de carrera y desarrollo profesional, como *consultivo*, este tipo de clima se caracteriza por un mayor grado de descentralización y delegación de decisiones y control, confianza en sus empleados, la comunicación de tipo descendente y un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar (Brunet 1987, 30:32) y (Rodríguez M. 1992, 150).

Entre los factores de insatisfacción identificados en el análisis realizado se encuentran: ciertos puestos de trabajo que perciben que sus esfuerzos no son

reconocidos, necesidades de mejora en la forma y ejecución de actividades de capacitación e inconformidad con las políticas de gestión de desempeño y compensación debido a que se aplican de forma aleatoria, sin planificación y criterio uniforme. El plan de carrera y desarrollo profesional diseñado para la Compañía mitiga estos factores de insatisfacción debido a que su implementación requiere obligatoriamente la reestructuración de las políticas de capacitación, gestión de desempeño y compensación. La aplicación del plan de carrera y desarrollo profesional de acuerdo a los criterios de progresión propuestos se mitigan los factores de insatisfacción mencionados, mejora la gestión de talento humano debido a que todos los integrantes conocen su situación actual y futura en la organización, de esta manera perciben el interés y preocupación de la administración por incrementar su seguridad, pertenencia e identificación con la compañía, consecuentemente la calidad de clima de la compañía trasciende de consultivo a participativo.

El clima organizacional participativo, se caracteriza en que la toma de decisiones se encuentra descentralizada, la dirección tiene plena confianza en sus empleados, la comunicación es en sentido vertical y horizontal, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. (Brunet 1987, 30:32) y (Rodriguez M. 1992, 150).

Conclusiones específicas

Análisis del distributivo organizacional, perfiles y funciones

El análisis de la estructura organizacional tomó en cuenta a la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización. (Stephen 2006, 481:486). La revisión y levantamiento de hojas de vida consideró la descripción narrativa y descriptiva de las funciones, tareas y responsabilidades que cumple cada puesto de trabajo de acuerdo a su ubicación en la estructura orgánica de la Compañía y la elaboración del diccionario de competencias personalizado se elaboró en referencia al diccionario de competencias compilado por la autora (M. A. Alles, 152).

Del análisis realizado se concluye que la estructura organizacional actual de la compañía permite establecer objetivos departamentales alineados y consistentes con la planificación estratégica corporativa, los objetivos, funciones, responsabilidades y las competencias descritas en el diccionario de competencias personalizado para cada puesto de trabajo permiten establecer la base fundamental para la estructura, diseño e implementación del plan de carrera y desarrollo profesional.

La reestructuración de los perfiles y establecimiento de competencias para cada puesto de trabajo permite que todos los integrantes de la Compañía tengan un conocimiento de su situación actual y futura en la organización conforme lo establece la matriz de capacidades y el mapa de talento o ruta de crecimiento profesional, este conocimiento permiten mantener un ambiente.

Identificación de factores de motivación y satisfacción para el diseño del plan de carrera y desarrollo organizacional

El plan de carrera y desarrollo profesional pretende incrementar la motivación en los integrantes de la Compañía para que se esfuercen por cumplir objetivos organizacionales y al mismo tiempo obtener la satisfacción de una necesidad individual, este objetivo cumple con la definición de motivación del autor Stephen (2006, 193).

En la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, Stephen (2006, 193:194) cataloga como necesidades de orden superior a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización por quedar satisfechas en el interior de cada persona.

En la teoría del factor dual de Herzberg, Stephen (2006, 196), manifiesta que los factores motivadores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que la persona realiza en su trabajo. Los factores motivadores cuando son óptimos permiten generar satisfacción en las personas.

La aplicación de encuestas direccionadas a la evaluación del compromiso organizacional, satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo y necesidades de formación permitieron determinar la calidad de clima organizacional actual e identificar factores afectan la motivación y satisfacción de sus integrantes, como son: empleados

que no se encuentran identificados con la organización pues consideran un posible cambio a corto plazo, puestos de trabajo que ejecutan tareas no acordes a sus expectativas laborales, actividades no reconocidas por jefes o superiores, falta un plan de capacitación anual para todo el personal que considere temas de técnicos, en síntesis estos factores de insatisfacción se relacionan con la ubicación de cada puesto en el organigrama y con la ejecución de las políticas de gestión de desempeño y capacitación.

El plan de carrera y desarrollo profesional permite mejorar los factores mencionados que afectan la motivación y satisfacción pues consideran a cada puesto de trabajo (perfiles y competencias), establece tres fases para la ejecución de la política de gestión de desempeño (inicio, mediados y final del año) en las cuales cada integrante tiene la apertura de comunicar cualquier observación que ponga en riesgo el cumplimiento sus objetivos y necesidad de apoyo como puede ser supervisión, preparación y capacitación.

El plan de carrera y desarrollo profesional constituye un medio de motivación que impulsa a los empleados a cumplir objetivos y satisfacer sus necesidades de orden superior como son: realización, reconocimiento y ejecución de funciones con mayor independencia y responsabilidad, consecuentemente se genera un mayor grado de satisfacción personal. La mejora de los factores de motivación y satisfacción se traducen en una percepción positiva de políticas y procedimientos de la Compañía por tanto mejoran la evaluación del clima de la organización.

Revisión de procesos de gestión de talento humano

El subproceso de capacitación tiene como objetivo reforzar y brindar mayor seguridad a los empleados en la ejecución de sus actividades, su efectividad requiere evaluar las necesidades y funciones de cada puesto de trabajo considerar aspectos técnicos, interpersonales y capacidad para solucionar problemas (Brunet 1987, 558:559). La gestión de desempeño permite tomar decisiones correctivas, entre sus beneficios y propósitos se encuentra la toma de decisiones para asensos y transferencias, necesidades de capacitación, identificación de habilidades y competencias de empleados que requieren ser reforzadas, retroalimentación de desempeño a empleados. El desempeño considera las tareas y comportamiento, así como los criterios de

compañeros, subordinados, jefes y superiores (Brunet 1987, 564). La política de compensación y valoración considera aspectos laborales de cada puesto de trabajo, el sistema de compensación incluye recompensas intrínsecas y extrínsecas: directa, indirecta y no financiera (Brunet 1987, 573:575).

De la revisión efectuada a los procesos de gestión de talento humano de capacitación, gestión de desempeño y compensación se identificó que estas políticas no se encuentran claramente definidas y estructuradas, motivo por el cual sus integrantes manifiestan inconformidad e insatisfacción, entre estos factores se encuentra: la falta de planificación, presupuesto y ejecución de actividades de capacitación internas y externas, la no consideración a todo el personal para participar en actividades de capacitación, la gestión de desempeño no se realiza de manera periódica y considera a personas específicas únicamente con la finalidad de realizar un ajuste salarial no esquematizado.

El plan de carrera y desarrollo profesional diseñado para Vimeworks Cía. Ltda., se relaciona con los subprocesos y actividades de gestión de talento humano mediante el análisis de puestos de trabajo, planificación de recursos humanos (ingresos, salidas, movimientos), evaluación de desempeño, formación y desarrollo, compensación. La implementación del plan de carrera requiere la reestructuración de las políticas de capacitación, gestión de desempeño y compensación, motivo por el cual el plan de carrera y desarrollo profesional se constituye en un herramienta de gestión transversal que mediante la mejora de las políticas de gestión de talento humano mejora la percepción de los integrantes de la Compañía y consecuentemente la calidad del clima de la organización.

Recomendaciones

Al partir de la consulta de fuentes bibliográficas, del análisis de procesos de capacitación, gestión de desempeño y compensación, de la evaluación de factores de satisfacción y motivación relacionados con la organización, puestos de trabajo y necesidades de formación, se diseñó de un plan de carrera y desarrollo profesional para mejorar la calidad de clima organizacional de Vimeworks Cía. Ltda., se establecen las siguientes recomendaciones:

- Comunicar a todo el personal la organización la decisión de implementación del plan de carrera y desarrollo profesional, la forma en que todos han sido considerados para su participación y las herramientas consideradas para su funcionamiento.
- Reestructurar las políticas de capacitación, gestión de desempeño y compensación de acuerdo a las directrices establecidas para la aplicación de la matriz de capacidades y mapa de talento o ruta de crecimiento profesional. Estas políticas deben ser publicadas en la intranet de la compañía.
- Evaluar anualmente el clima organizacional e identificar aspectos que deben ser considerados para ajustar el plan de carrera y políticas de gestión de talento humano con que se relaciona esta herramienta.
- Realizar un plan y presupuesto de capacitación anual que considere a todos los integrantes de la compañía y las necesidades de formación identificadas en la evaluación de desempeño, el plan debe incluir aspectos técnicos, relaciones interpersonales y solución de problemas. Procurar que estas actividades de formación contribuyan al crecimiento profesional y cumplimiento de objetivos para que cada persona perciba el apoyo para su movimiento en la matriz de capacidades o mapa de talento.
- Las hojas de vida y diccionario de competencias diseñados para la compañía constituyen la fuente principal para la ejecución de la política de gestión de desempeño, estos recursos deben ser comunicados a toda la organización así como en las fases de evaluación de desempeño que son: fase uno establecimiento de objetivos de cada puesto de trabajo a inicios del año, fase dos que implica a mediados de año la asistencia de un tutor para el seguimiento del nivel de avance y cumplimiento de objetivos iniciales y fase tres que se realiza a inicios del siguiente año para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.
- La gestión de desempeño debe realizarse anualmente y en fechas establecidas a todo el personal de la compañía, considera la evaluación de conocimientos, competencias y cumplimiento de objetivos de cada puesto de trabajo, los resultados deben plasmarse en la matriz de capacidades y mapa de talento o ruta de crecimiento profesional. La ubicación gráfica en estas herramientas debe ser

utilizada para la toma de decisiones gerenciales, relacionarse con las políticas de capacitación y compensación y comunicarse a cada empleado para que conozca su situación actual y futura en la organización.

- La política de compensación constituye un mejoramiento a los aspectos externos al puesto de trabajo que mitiga la insatisfacción pero no garantiza la motivación del personal de la compañía, sin embargo es necesario que se aplique de manera consistente de acuerdo a los resultados de evaluación de desempeño y ubicación gráfica de cada puesto de trabajo en la matriz de capacidades y mapa de talento o ruta de crecimiento profesional, de esta forma los integrantes de la compañía percibirán su aplicación justa y equitativa.
- La planificación estratégica de la compañía a largo plazo, debe considerar los objetivos a corto plazo y su relación con los objetivos departamentales y de cada puesto de trabajo, los cambios importantes en esta herramienta gerencial deben ser considerados para la actualización del plan de carrera y desarrollo organizacional propuesto en este estudio de investigación.

Bibliografía

- Alles, Matha Alicia, compiladora. *Diccionario de competencias*. Mexico: Ediciones Granica S.A., 2009.
- . *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Segunda. Buenos Aires: Granica, 2008.
- Boland, Lucrecia, Fernanda Carro, María Stancatti, Yanina Gismano, y Lucía Banchieri. *Funciones de la Administración Teoría y práctica*. Bahía Blanca: Univ. Nacional del sur. Ediuns, 2007.
- Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas, 1987.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. 9na. Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V., 2011.
- . *Administración Proceso Administrativo*. Vol. 3ra Edición. Bogota: McGRAW HLL, 2001.
- . *Comportamiento organizacional - La dinámica en las organizaciones*. 2da Edición. México: McGraw-Hill, 2009.
- . *Gestión del talento humano*. Tercera. México: McGraw-Hill, 2009.
- Crespo, Tomás, José López, José Peña, y Francisco Carreño . *Administración de empresas*. Sevilla: MAD, S.L, 2003.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*. Octava Edición. México: Pearson, 2001.
- Dollan, Simon L., Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson, y Randall S. Schuler. *La gestión de los recursos humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3era Edición. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, 2007.
- Griffin, Ricky. *Administración*. Décima. México: Cengage Learning, 2011.
- Ivancevich, John m. *Administración de Recursos Humanos*. Vol. 9na Edición. Mexico: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2005.
- Keith, Davis. *Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill, 1979.

- Leideker, Joel, y James Hall. *Motivación: buena terapia, pobre aplicación*. Barcelona: Plaza, 1989.
- Lorente, Aquilino, Javier Cabanyes, y Araceli Del pozo. *Fundamentos de la Psicología de la personalidad*. Madrid: Rialp. S.A, 2003.
- Palomo, María. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Sexta edición. Madrid: Graficas Dehon, 2010.
- Rodriguez M., Darío. *Diagnóstico organizacional*. Séptima Edición. Chile: Edic. Universidad Católica de Chile, 1992.
- Stephen, Robbin. *Comportamiento organizacional teoría y práctica*. Séptima Edición. Mexico: Prentice Hall Hisponoamericana S.A., 2006.
- Uribe, Prado Jesús Felipe. *Clima y ambiente organizacional : trabajo, salud y factores psicosociales*. Primera. México: El manual moderno, 2015.
- Werther, William B., y Kaith Davis. *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas*. Sexta Edición. Traducido por Mejia Gomez Joaquin. México: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008.

Anexo 1

Descripción de puestos de trabajo

Vimeworks Cía. Ltda.

1. Gerencia general

1.1. Gerencia general

Definición del puesto: Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera. Ejerce disciplina, evaluaciones y comentarios necesarios para que el personal tenga éxito. Supervisa, controla y coordina las funciones realizadas por las Gerencias que se encuentran bajo su responsabilidad.

Funciones:

- Ejercer la representación legal de la Empresa.
- Administrar las actividades de la empresa procurando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.
- Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.
- Participar en reuniones con el Directorio, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.
- Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del plan estratégico.
- Participar en reuniones.
- Revisar la ejecución y avance de proyectos
- Toma de decisiones en cuanto a asignación de recursos.
- Efectuar el cierre de contratos con clientes.
- Resolución de conflictos con clientes.

- Reunión con gerencias para toma de decisiones.
- Toma de decisiones administrativas

Conocimientos:

Preparación académica: Ingeniería en sistemas informáticos y de computación

Experiencia requerida:

- Experiencia anterior en funciones de gerencia de proyectos de programación y desarrollo
- Dominio de lenguajes de programación
- Asesoramiento en soluciones tecnológicas
- Apoyo y supervisión a todos los departamentos de la Compañía

Requerimientos de capacitación:

- Administración de empresas
- Gerencia de proyectos
- Habilidades gerenciales
- Mejoramiento de calidad y productividad
- Planificación estratégica y empresarial

2. Departamento de programación y desarrollo

2.1. Gerente de proyectos

Definición del puesto: Es la figura clave en la planificación, ejecución y control del proyecto, impulsa el avance del mismo mediante la toma de decisiones tendientes a la consecución de los objetivos. Tiene poder ejecutivo y autoridad para mandar y tomar decisiones dentro del ámbito y objetivos del proyecto.

Funciones:

- Reportar a la gerencia y cliente sobre el cumplimiento del proyecto.
- Mantener reuniones con clientes para definir y dar seguimiento a los objetivos del proyecto.
- Planificar el proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos, plazos y costes previstos

- Proponer, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando sea necesario.
- Dirigir el equipo para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Dirigir y coordinar todos los recursos empleados en el proyecto.
- Mantener relaciones externas del proyecto con clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc.
- Evaluar la ejecución del proyecto y tomar de decisiones necesarias para cumplir los objetivos del mismo.
- Adoptar medidas correctivas a las desviaciones detectadas en cuanto al cumplimiento del proyecto.

Conocimientos:

Preparación académica: Ingeniería en sistemas informáticos y de computación

Experiencia requerida:

- Haber participado en equipos de desarrollo y programación al menos por dos años.
- Conocimientos y habilidad en arquitectura de software
- Manejo de equipos de trabajo
- Tener habilidades para la implementación de SCRUM, PMI y procesos BPM

Requerimientos de capacitación:

- Administración de proyectos
- Liderazgo
- Scrum master
- Product owner
- Desarrollo de: aplicaciones Java, portales
- EJB 2-3, JPA, JAX-WS, Struts 1, PL/SQL y Junit

2.2. Arquitecto de programación

Definición del puesto: El arquitecto de programación es responsable de la arquitectura del sistema que se encuentra a cargo de desarrollo del gerente de programación y desarrollo, es el principal tomador de decisiones respecto a la manera en que será construida la aplicación por parte de los programadores del equipo. El

arquitecto de programación es la persona clave que ayuda a la toma de decisiones estratégicas acertadas para aprovechar al máximo la tecnología de sistemas de información, dominar una mayor cantidad de tecnologías de software y prácticas de diseño, para garantizar el mejor desempeño, reuso, robustez, portabilidad, flexibilidad, escalabilidad y mantenibilidad de las aplicaciones.

Funciones:

- Establecer la estructura, directrices, principios de los aspectos técnicos de un proyecto de software (Arquitectura de Software).
- Seleccionar la tecnología, considerando factores como costo, licencias, relación con proveedores, estrategia de la tecnología, la compatibilidad e interoperabilidad, política de actualizaciones.
- Determinar si las tecnologías funcionan realmente y se adaptan o no a los requerimientos del software,
- Ejecutar una mejora continua de la arquitectura, que contempla la evaluación y feedback para conocer si el software satisface las necesidades establecidas inicialmente.
- Implementar sugerencias para de mejora determinadas en el proceso de retroalimentación.
- Dirigir técnicamente procurando la implementación de todos los aspectos de arquitectura establecidos.
- Definir y documentar la solución, asegurándose que esté acorde con el sistema deseado y que además es la correcta para su soporte y evolución.
- Apoyar permanentemente al equipo de desarrollo.

Conocimientos:

Preparación académica: Ingeniería en sistemas informáticos y de computación

Experiencia requerida:

- Conocimiento y experiencia en aplicar patrones de diseño
- Participación en proyectos de programación y desarrollo
- Experiencia en programación orientada a objetos, uso de diferentes plataformas de desarrollo
- Diseño e implementación de arquitectura de programación

- Experiencia en uso de herramientas de desarrollo de software, despliegue y configuración de servidores de aplicaciones
- Análisis, diseño e implementación de modelos de bases de datos y uso de servidores de diferentes bases de datos

Requerimientos de capacitación:

- Arquitectura y dirección de proyectos de software
- Capacitación en servidores de aplicaciones
- Ingeniería en software
- Administración y gestión de bases de datos
- Capacitación en sistemas operativos y manejo de versiones

2.3. Programador senior

Definición del puesto: Los programadores de sistemas informáticos escriben programas para controlar el funcionamiento interno de los ordenadores, lo que implica diseñar programas eficientes, rápidos y versátiles. Prueban los programas, instalan, personalizan y dan soporte a estos sistemas operativos. El programador senior, tiene un mayor grado de responsabilidad para el desarrollo de actividades asignadas, tiene un mayor grado de libertad para la toma de decisiones procurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto de programación.

Funciones:

- Conocer la planificación y estrategia de ejecución del proyecto de programación.
- Coordinar con la gerencia de proyecto, la ejecución del proyecto, comunicar novedades en su ejecución.
- Analizar, desarrollar e implementar canales electrónicos haciendo uso de las tecnologías de información, creando e innovando servicios que permitan satisfacer las necesidades de clientes.
- Dirigir al personal que se encuentra a su cargo (programadores junior) y coordinar el avance con otros programadores senior del equipo
- Establecer métricas propias para medir su avance y gestionar en el proyecto.
- Brindar apoyo técnico a programadores junior.

- Diseñar el flujo lógico de desarrollo de cada programa y ajustarlo a las especificaciones y a los estándares recomendados.
- Realizar pruebas de los programas desarrollados junto con los usuarios solicitantes para procurar el funcionamiento correcto del producto.
- Asistir en la capacitación y/o entrenamiento de los usuarios de los sistemas.

Conocimientos:

Preparación académica: Ingeniería en sistemas informáticos y de computación

Experiencia requerida:

- Manejo de equipos de trabajo
- Haber participado en equipos de desarrollo y programación.
- Conocimientos y habilidad en arquitectura de software
- Experiencia en programación orientada a objetos, análisis, diseño y construcción de aplicaciones software.
- Desarrollo de aplicaciones Web, definición de procesos BPM, desarrollo de aplicaciones JEE

Requerimientos de capacitación:

- Java Fundamentals Programming
- Java Advanced Programming
- Programación y desarrollo en Java
- Desarrollo de Aplicaciones Java
- HTML 5 Y CSS3
- Metodología de Desarrollo
- Código Abierto y Software Libre

2.4. Programador junior

Definición del puesto: Los programadores de sistemas informáticos escriben programas para controlar el funcionamiento interno de los ordenadores, lo que implica diseñar programas que sean eficientes, rápidos y versátiles. Prueban los programas, instalan, personalizan y dan soporte a estos sistemas operativos.

Funciones:

- Conocer la planificación y estrategia de ejecución establecida para el proyecto.
- Desarrollar las actividades básicas de desarrollo y programación.
- Dar soporte a los programadores senior para cumplir con el plan de trabajo.
- Realizar pruebas de los programas desarrollados junto con los usuarios solicitantes, con el fin de verificar el correcto funcionamiento del mismo.
- Asistir en la capacitación y/o entrenamiento de los usuarios de los sistemas.
- Aportar a los programadores senior y gerentes de proyecto con directrices que permitan la toma de decisiones necesarias durante la ejecución del proyecto.
- Solicitar apoyo técnico a seniors y/o gerentes de proyecto para cumplir las actividades asignadas.

Conocimientos:

Preparación académica: Ingeniería en sistemas informáticos y de computación, egresado o incluso último año de estudios universitarios.

Experiencia requerida:

- Experiencia básica en mantenimiento de software y hardware
- Conocimientos de programación orientada a objetos
- Análisis, diseño y construcción de aplicaciones software.
- Habilidades de desarrollo de aplicaciones Web.

Requerimientos de capacitación:

- Diseño de páginas web
- Lenguajes de programación orientadas a objetos
- Manejo de sistemas - nivel medio: Windows, Linux, Mac
- Manejo de bases de datos
- Java Fundamentals Programming
- Metodología de Desarrollo

3. Departamento de control de calidad

3.1. Coordinadora de aseguramiento de la calidad QA

Definición del puesto: La gerente de aseguramiento de calidad de software es responsable de definir y ejecutar un plan sistemático para la evaluación y aseguramiento de la calidad de los procesos, políticas y estándares de un producto de software. Asegura el cumplimiento de estándares y procedimientos establecidos durante todo el proceso de desarrollo de software, este proceso lo ejecuta mediante un monitoreo, evaluación de producto y auditorías de aseguramiento de calidad.

Funciones:

- Reportar a la gerencia y cliente sobre el cumplimiento del proyecto.
- Mantener reuniones con la gerencia de proyectos para la solución de observaciones.
- Preparar el plan de SQA en el proyecto.
- Establecer funciones, dirigir y supervisar al personal a su cargo.
- Participar en el desarrollo de la descripción del proceso de software para un proyecto.
- Identificar, definir, implementar, verificar y analizar los resultados de las pruebas de QA.
- Registrar cualquier disconformidad e informar a la administración superior.

Conocimientos:

Preparación académica: Ingeniería en sistemas informáticos y de computación.

Experiencia requerida:

- Haber participado en equipos de desarrollo y programación al menos por dos años.
- Tener experiencia probada en ejecución de pruebas de calidad y aseguramiento de software, como analista de sistemas, analista de QA, analista de calidad de software.

Requerimientos de capacitación:

- Evaluación de software de QA
- Auditorías de software
- Dirección integrada de proyectos

- Especialización en seguridad informática
- Planificación de proyectos
- Administración de riesgos
- Aseguramiento de la calidad de procesos y productos
- Nivel avanzado para ejecución de pruebas: Funcionabilidad, confiabilidad, eficiencia, usabilidad, seguridad, portabilidad y herramientas
- Liderazgo

3.2. Analista de aseguramiento de la calidad QA

Definición del puesto: El analista de aseguramiento de calidad de software es responsable de ejecutar un plan sistemático para la evaluación y asegurar la calidad de los procesos, políticas y estándares de un producto de software. Asegura el cumplimiento de estándares y procedimientos establecidos durante todo el proceso de desarrollo de software, este proceso lo ejecuta mediante un monitoreo, evaluación de producto y auditorías de aseguramiento de calidad.

Funciones:

- Conocer el plan de SQA para un proyecto específico.
- Ejecutar las pruebas de calidad establecidas de acuerdo al plan
- Verificar y analizar los resultados de las pruebas de QA
- Comunicar los resultados a la Coordinadora de QA
- Tomar decisiones de acuerdo al grado de participación en el proyecto

Conocimientos:

Preparación académica: Ingeniería en sistemas informáticos y de computación.

Experiencia requerida:

Haber participado en equipos de desarrollo y programación

Requerimientos de capacitación:

- Evaluación de software de QA
- Auditorías de software
- Especialización en seguridad informática
- Aseguramiento de la calidad de procesos y productos

- Nivel medio para ejecución de pruebas: Funcionabilidad, confiabilidad, eficiencia, usabilidad, seguridad, portabilidad y herramientas

4. Departamento de administración y finanzas

4.1. Gerencia de administración y finanzas

Definición del puesto: Responsable de la optimización del proceso administrativo y administración financiera de la organización, apoyo a la gerencia general y departamentos de programación y desarrollo, control de calidad, comercial, las funciones de administración incluye la gestión de talento humano.

Funciones:

- Elaborar estados, informes y reportes financieros.
- Coordinar y elaborar el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Aplicar la normativa legal, contable, tributaria vigente para la generación de información financiera.
- Planificar y procurar el cumplimiento de un cronograma tributario
- Elaborar el flujo de caja operativo para el cumplimiento de obligaciones adquiridas por la Compañía.
- Apoyar en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa.
- Apoyar a la gerencia general y de proyectos mediante:
- La estimación de costos de proyectos específicos.
- Elaboración de propuestas y gestión de proyectos.
- Generación de reportes de cumplimiento de actividades del personal operativo.
- Seguimiento financiero a los proyectos
- Ejecutar procesos de selección, contratación y administración de talento humano
- Generar información solicitada por entidades de control.

Conocimientos:

Preparación académica: Ingeniería comercial, financiera y afines.

Experiencia requerida:

- Manejo de procesos de administración de personal.
- Elaboración de proyectos y solicitudes para financiamiento.
- Elaboración y presentación de informes financieros y estadísticos.
- Elaboración de información requerida por organismos de control.
- Conocimientos sólidos sobre Procesos Contables y Financieros

Requerimientos de capacitación:

- Normativa contable, laboral, tributaria, societaria.
- Finanzas, elaboración de presupuestos.
- Normas Internacionales de Información Financiera

4.2. Asistente de administración y finanzas

Definición del puesto: Brinda apoyo y asistencia administrativa para el funcionamiento operativo en todas las actividades requeridas y/o asignadas por la gerencia de administración y finanzas; en el caso de ser necesario apoyará a los departamentos que lo requieran.

Funciones:

- Recepción, control y entrega de correspondencia.
- Elaboración de facturas a clientes.
- Procesar facturas de proveedores con sus respectivas retenciones de impuestos.
- Realizar conciliaciones bancarias
- Apoyo en actividades administrativas y de regulación de talento humano, como reportes de asistencia de personal.
- Preparación de copias y documentos para propuestas del departamento de programación y desarrollo
- Colaborar en la logística de juntas y reuniones.
- Tramitar y realizar el pago por servicios contratados.
- Solicitar y comprobar los gastos varios (caja chica).
- Archivar todos los documentos generados y control de expedientes.

- Custodio de documentación de personal y de contratos con clientes

Conocimientos:

Preparación académica: Estudios universitarios niveles superiores.

Experiencia requerida:

Experiencia demostrada en funciones similares al menos de seis meses.

Requerimientos de capacitación:

- Documentación y archivo.
- Microsoft Office.
- Técnicas de atención al cliente.
- Conocimientos básicos en el área contable.
- Conocimientos básicos de normativa laboral y tributaria.

4.3. Servicios complementarios y logística

Definición del puesto: Brinda apoyo y asistencia administrativa para el funcionamiento operativo en todas las actividades requeridas y/o asignadas por la gerencia de administración y finanzas; en el caso de ser necesario apoyará a los departamentos que lo requieran.

Funciones:

Entrega y retiro de correspondencia y/o trámites de la compañía.

Sacar copias de documentos de uso interno.

Ejecución de trámites bancarios (depósitos, cobro de cheques, pago de servicios básicos)

Entrega de propuestas a clientes.

Conocimientos:

Preparación académica: Secundaria concluida.

Experiencia requerida:

Experiencia demostrada en funciones similares al menos de seis meses.

Requerimientos de capacitación:

Relaciones humanas

Conocimientos básicos de Microsoft Office

5. Departamento comercial

5.1. Gerencia de marketing y ventas

Definición del puesto: Considera los objetivos corporativos para diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial, crea y define oportunidades de negocio para cumplir con el presupuesto anual de ventas.

Funciones:

- Actuar de acuerdo a lineamientos establecidos en el plan estratégico de la de la empresa.
- Monitorear la competencia y establecer estrategias para mantener e incrementar clientes.
- Realizar la prospección de clientes y ofertar el portafolio de servicios de desarrollo y programación.
- Visitar al cliente e indagar sobre el producto solicitado.
- Realizar propuesta de productos a clientes, de acuerdo a sus expectativas del cliente.
- Mantener reuniones con la gerencia general, programación y gerencia financiera para solucionar problemas específicos de ventas.
- Seguimiento y administración de la cartera de clientes, gestión de cobranza.
- Efectuar negociaciones con clientes de acuerdo a intereses de la empresa
- Realizar el cierre de negociación y verificar el cumplimiento de disposiciones legales.

Conocimientos:

Preparación académica: Ingeniería comercial, marketing y afines.

Experiencia requerida:

- Elaboración de estrategias comerciales.
- Gestión de Marketing
- Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales.
- Atención a Clientes.

Requerimientos de capacitación:

- Técnicas de negociación

- Administración y manejo de clientes.
- Análisis y evaluación del mercado.
- Planificación estrategia.

Anexo 2

Resultados evaluación de compromiso organizacional

Vimeworks Cía. Ltda.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
	SI	NO	TOTAL
La empresa en general:			
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	16	3	19
¿Le gusta la empresa?	17	2	19
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	13	6	19
¿Se siente integrado en su empresa?	14	5	19
¿Es usted consiente de lo que aporta a la empresa?	14	5	19
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	14	5	19
Compañeros de trabajo:			
¿Se lleva bien con sus compañeros?	19	0	19
¿Le ayudaron y le apoyaron los primeros días cuando entró a la empresa?	17	2	19
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	15	4	19
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	13	6	19
¿Trabaja en equipo con sus compañeros?	18	1	19
Jefe o superiores:			
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	17	2	19
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	13	6	19

	SI	NO	TOTAL
RESULTADOS:			
Total respuestas	200	47	247
Número de preguntas aplicadas	13	13	13
Resultado promedio de respuestas	15	4	19
Resultado porcentual	81%	19%	100%

Anexo 3

Resultados evaluación de satisfacción en el puesto de trabajo

Vimeworks Cía. Ltda.

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO			
Su puesto en la empresa:	SI	NO	TOTAL
¿Está en relación con la experiencia que usted posee?	15	4	19
¿Está en relación con su titulación académica?	14	5	19
¿Está lo suficientemente valorado?	12	7	19
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	9	10	19
Te encuentras satisfecho con:			
Flexibilidad de horario	17	2	19
Salario	9	10	19
Seguridad en el trabajo	16	3	19
Carga de trabajo	17	2	19
Beneficios sociales	13	6	19
Agasajos a cargo de la empresa	15	4	19

RESULTADOS:	SI	NO	TOTAL
Total respuestas	137	53	190
Número de preguntas aplicadas	10	10	10
Resultado promedio de respuestas	14	5	19
Resultado porcentual	72%	28%	100%

Anexo 4

Resultados evaluación de involucramiento con el puesto

Vimeworks Cía. Ltda.

INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO			
Su puesto de trabajo en la empresa considera que:	SI	NO	TOTAL
¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	16	3	19
¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	15	4	19
¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	13	6	19
¿Su trabajo es lo suficientemente variado?	13	6	19
Jefe o superiores:			
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	18	1	19
¿Considera que su jefe es comunicativo?	17	2	19
¿Considera que su jefe es justo?	18	1	19
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	16	3	19
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	17	2	19
Te encuentras satisfecho con:			
Comunicación con mi jefe / supervisor	16	3	19
Relación global con mi jefe / supervisor	17	2	19
La implicación de mi jefe / supervisor en mi trabajo	17	2	19
Los conocimientos y aptitudes de mi jefe / supervisor	18	1	19
Reconocimiento recibido por parte de mi jefe / supervisor	14	5	19
Mi jefe / superior toma en cuenta mis aportes al trabajo	16	3	19
Mi jefe / superior está al corriente de mi trabajo	16	3	19
Mi jefe / supervisor fomenta la colaboración en equipo	17	2	19
Mi jefe / supervisor me escucha	16	3	19
Mi jefe / supervisor está satisfecho con mi esfuerzo en el trabajo	15	4	19
RESULTADOS:	SI	NO	TOTAL
Total respuestas	305	56	361
Número de preguntas aplicadas	19	19	19
Resultado promedio de respuestas	16	3	19
Resultado porcentual	84%	16%	100%

Anexo 5

Resultados de evaluación de necesidades de formación

Vimeworks Cía. Ltda.

NECESIDADES DE FORMACION		
	No. de personas	%
1. Su nivel de formación actual es:		
Bachillerato	3	18%
Universitario	14	82%
2. Su formación al momento de incorporarse al puesto de trabajo fue:		
Adecuada	8	47%
Inadecuada	9	53%
3. Su formación actual para su puesto de trabajo es:		
Adecuada	16	94%
Inadecuada	1	6%
4. La formación continuada para su puesto de trabajo le parece:		
Imprescindible	11	65%
Importante	6	35%
5. En los dos últimos años :		
Ha asistido a alguna actividad de formación organizada por la empresa	8	47%
Ha asistido, por cuenta de la empresa a alguna actividad formativa organizada por otras entidades	2	12%
Ha asistido a alguna actividad formativa por su propia cuenta	7	41%
6. Si ha asistido a algún tipo de formación en los dos últimos años ¿Cómo valora la calidad de formación recibida?		
Excelente – buena	14	82%
Regular	3	18%

	No. de personas	%			
7. Considera los siguientes motivos como obstáculos para realizar una actividad de formación:					
Falta de tiempo laboral	2	12%			
Falta de tiempo personal	3	18%			
Costo de los cursos muy elevado	7	41%			
Dificultad de desplazamiento geográfico	1	6%			
Falta de facilidades de la empresa	2	12%			
Falta de cursos de interés	1	6%			
No existe dificultad ni obstáculo	1	6%			
8. ¿Qué más valora de una actividad de formación?					
El enfoque práctico	5	29%			
La novedad de los contenidos	1	6%			
La aportación de un punto de vista nuevo	3	18%			
La posibilidad de compartir experiencias del trabajo	3	18%			
El aporte del marco teórico a la actividad profesional	3	18%			
La posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos	2	12%			
9. Si un curso online es de su completo interés ¿Participaría en esta actividad?					
Sí, siempre que se cumplan las condiciones iniciales	16	94%			
Sólo si tiene reconocimiento para ser promovido	1	6%			
10. De los siguientes temas, ¿cuál considera que es de su interés para su formación?					
Metodologías ágiles	5	29%			
Lenguajes de programación	3	18%			
Integración continua	4	24%			
Aseguramiento de la calidad	4	24%			
	1	6%			
11. Tiene interés de participación en las siguientes modalidades de formación					
	SI	%	NO	%	TOTAL
Cursos on line	10	59%	7	41%	17
Cursos presenciales impartidos por la empresa	13	76%	4	24%	17
Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas	15	88%	2	12%	17
Congresos , jornadas	8	47%	9	53%	17
Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios	6	35%	11	65%	17

Anexo 6

Diccionario de competencias Vimeworks Cía. Ltda.

Competencias cardinales

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Conciencia organizacional
4. Ética y sencillez
5. Flexibilidad y adaptación
6. Iniciativa
7. Innovación y creatividad
8. Perseverancia en la consecución de objetivos
9. Prudencia
10. Responsabilidad personal

Competencia	Adaptabilidad a los cambios del entorno
Definición:	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa - o el área de negocios a cargo - en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.
A	Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.
B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.
C	Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.
D	Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.

Competencia	Compromiso
Definición:	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.
A	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
B	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.
C	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.
D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

Competencia	Conciencia organizacional
Definición:	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones - clientes, proveedores, etc.-. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.
A	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización e influir positivamente a través de acciones proactivas. Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, a fin de obtener una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.
B	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión global y de largo plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización. Capacidad para implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, a fin de obtener una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.
C	Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de mediano plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas que toman las decisiones dentro de su organización, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., a fin de comprender las decisiones tomadas por sus superiores y proponer cursos de acción futuros. Capacidad para implementar políticas organizacionales orientadas a lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, con el propósito de

	obtener una mejor consecución de las metas individuales y del equipo a su cargo.
D	Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de corto plazo; y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas que toman las decisiones dentro de su área, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno de su puesto de trabajo, y actuar cooperativamente cuando corresponde. Capacidad para implementar políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos de la organización y las relaciones de poder, a fin de lograr una mejor consecución de sus objetivos.

Competencia	Ética
Definición:	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.
A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.

Competencia	Ética y sencillez
Definición:	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.
A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para toda la organización a fin de actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, aplicables a toda la organización, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad por su ética y sencillez.
B	Capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su área a fin de actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, dentro de su área, no burocráticos, transparentes y simples de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en su área. También, ser un referente en la organización por su ética y sencillez.
C	Capacidad para conducir al equipo a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de referencia para sí mismo y para su sector para actuar en concordancia con los valores y las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al aplicar métodos de trabajo no burocrático, transparente y de fácil comprensión, desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar entre sus colaboradores. También, ser un referente en su área por su ética y sencillez.
D	Capacidad para realizar su tarea sobre la base de buenas costumbres y prácticas organizacionales y actuar en concordancia con los valores y las políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros por su desempeño transparente y simple de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. También, ser un referente entre sus compañeros por su ética y sencillez.

Competencia	Flexibilidad y adaptación
Definición:	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.
A	Capacidad para idear y diseñar políticas organizacionales para enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales y, eventualmente, conflictivos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en el entorno directo donde esta tenga influencia.
B	Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales orientadas a enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en su área de trabajo en particular.
C	Capacidad para implementar las políticas organizacionales dentro de su sector con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su área de trabajo.
D	Capacidad para implementar las políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación de personas diversas. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su esfera de actuación.

Competencia	Iniciativa
Definición:	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.
A	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.
B	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.
C	Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo.
D	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

Competencia	Innovación y creatividad
Definición:	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
A	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
B	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
C	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo. Implica ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
D	Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor.

Competencia	Perseverancia en la consecución de objetivos
Definición:	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.
A	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.
B	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.
C	Capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.
D	Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Competencia	Prudencia
Definición:	Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.
A	Capacidad para diseñar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la organización obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo. Ser un referente en la organización y en el mercado por su Prudencia.
B	Capacidad para diseñar políticas y normas para su área en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la misma obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para su área, sus colaboradores, clientes internos y externos y para sí mismo. Ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su Prudencia.
C	Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio dentro de su sector de trabajo y que le permitan a sus colaboradores obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para su sector, sus colaboradores, clientes internos y externos y para sí mismo. Ser un referente entre sus colaboradores y en el ámbito de su área por su Prudencia.
D	Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio en relación con su puesto de trabajo, lo cual le permite obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la consecución de objetivos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo tanto en relación con otras personas como para sí mismo. Ser un referente entre sus compañeros por su Prudencia.

Competencia	Responsabilidad personal
Definición:	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.
A	Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en su propio desempeño como en el ámbito de la compañía, a través del diseño de políticas organizacionales que promueven en sus colaboradores el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. Implica promover, al mismo tiempo, el logro de los objetivos organizacionales y la generación de un buen ambiente de trabajo. Capacidad para constituirse en un ejemplo para sus colaboradores en esta materia.
B	Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación con las responsabilidades personales y laborales. Implica, al mismo tiempo, promover el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente laboral dentro de su campo de acción.
C	Capacidad para mantener un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales y velar por que sus colaboradores también lo logren. Capacidad para alcanzar, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, manteniendo un adecuado clima laboral.
D	Capacidad para cumplir con las tareas a su cargo y alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.

Competencias específicas gerenciales

1. Conducción de personas
2. Dirección de equipos de trabajo
3. Empowerment
4. Liderazgo

Competencia	Conducción de personas
Definición:	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.
A	Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.
B	Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.
C	Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo.
D	Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

Competencia	Dirección de equipos de trabajo
Definición:	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.
A	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.
B	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
C	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
D	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

Competencia	Empowerment
Definición:	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.
A	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias, en toda la organización. Capacidad para obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar políticas, fijar objetivos de desempeño claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas.
B	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores de su área. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener y superar los objetivos fijados para su sector, lograr la integración de los sectores y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores de su área a fin de lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar procesos y fijar objetivos de desempeño claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.
C	Capacidad para implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir con sus colaboradores tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados, aprovechando la diversidad de todos sus colaboradores para lograr un valor añadido a la tarea realizada. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles para sus colaboradores, y asignar las responsabilidades correspondientes.
D	Capacidad para trabajar en base a métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados y, al mismo tiempo, lograr un valor añadido a la tarea realizada. Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles.

Competencia	Liderazgo
Definición:	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
B	Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
C	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.
D	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Competencias específicas por área

1. Calidad y mejora continua
2. Capacidad de planificación y organización
3. Cierre de acuerdos
4. Colaboración
5. Comunicación eficaz
6. Conocimiento de la industria y el mercado
7. Conocimientos técnicos
8. Credibilidad técnica
9. Influencia y negociación
10. Orientación a los resultados con calidad
11. Pensamiento analítico
12. Pensamiento conceptual
13. Profundidad en el conocimiento de los productos
14. Tolerancia a la presión de trabajo
15. Toma de decisiones
16. Trabajo en equipo

Competencia	Calidad y mejora continua
Definición:	Capacidad para optimizar los recursos disponibles - personas, materiales, etc. - y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles - personas, materiales, etc. - y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles - personas, materiales, etc.-y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
C	Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles - personas, materiales, etc. - y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
D	Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles - personas, materiales, etc.-y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.

Competencia	Capacidad de planificación y organización
Definición:	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
C	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
D	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

Competencia	Cierre de acuerdos
Definición:	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.
A	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente, mediante el desarrollo de propuestas y soluciones oportunas que respondan a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Capacidad para identificar los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de focalizarse en ellos al presentarle las diversas propuestas. Capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables.
B	Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ello abocarse a concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios. Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales.
C	Capacidad para desarrollar soluciones específicas, sobre la base de su conocimiento acerca de los productos disponibles y su experiencia previa, que le permitan concretar acuerdos puntuales con el cliente. Capacidad para lograr que este tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.
D	Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y para proponer soluciones estándar que respondan estrictamente a las necesidades planteadas por él.

Competencia	Colaboración
Definición:	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Competencia	Comunicación eficaz
Definición:	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Competencia	Conocimiento de la industria y el mercado
Definición:	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
A	Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse como un referente en el mercado, tanto nacional como regional, en lo que respecta a los conocimientos sobre la materia.
B	Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado nacional en lo que respecta al conocimiento sobre la materia.
C	Capacidad para detectar y comprender las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, y para utilizar tal conocimiento a fin de detectar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área. Implica conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes y los consumidores.
D	Capacidad para comprender las necesidades del cliente (nacional o internacional, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar oportunidades y amenazas, y disposición a consultar a sus superiores sobre aspectos que desconoce en relación con las actividades del cliente o el marco regulatorio vigente. Implica conocer los productos ofrecidos y las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores.

Competencia	Conocimientos técnicos
Definición:	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.
A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.
B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.
C	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.
D	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.

Competencia	Credibilidad técnica
Definición:	Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. <u>Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.</u>
A	Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.
B	Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.
C	Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.
D	Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.

Competencia	Influencia y negociación
Definición:	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.
A	Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.
B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
C	Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.
D	Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.

Competencia	Orientación a los resultados con calidad
Definición:	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.
A	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.
B	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.
C	Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.
D	Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.

Competencia	Pensamiento analítico
Definición:	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.
A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.
B	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.
C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
D	Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.

Competencia	Pensamiento conceptual
Definición:	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para promover en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual. Capacidad para constituirse en un referente en materia de pensamiento conceptual.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
C	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa-efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
D	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual.

Competencia	Profundidad en el conocimiento de los productos
Definición:	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.
A	Capacidad para conocer en profundidad cada uno de los servicios y productos que ofrece la organización y para relacionar sus ventajas con las necesidades de los clientes. Capacidad para presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades, y para explicar a los clientes el valor que los productos y servicios agregan a sus negocios y los beneficios que producen. Capacidad para anticiparse a las observaciones que los clientes puedan realizar a las propuestas o soluciones presentadas, y responder a ellas con argumentos sólidos, veraces y fundados.
B	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presenten. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.
C	Capacidad para conocer adecuadamente los productos y servicios de la organización, presentar los beneficios fundamentales que representan y exponer sus ventajas, a través de propuestas que expliquen cómo agregan valor al negocio del cliente. Capacidad para responder en forma clara y consistente a las observaciones de los clientes respecto de las propuestas y soluciones ofrecidas.
D	Capacidad para comunicar a los clientes las ventajas de los servicios, responder efectivamente a las objeciones y, en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, para proporcionarla lo más rápidamente posible.

Competencia	Tolerancia a la presión de trabajo
Definición:	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.
A	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.
B	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.
C	Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.
D	Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

Competencia	Toma de decisiones
Definición:	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
B	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
C	Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
D	Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

Competencia	Trabajo en equipo
Definición:	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
B	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
C	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
D	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Anexo 8

Evaluación de conocimientos y competencias

Departamento de control de calidad

Vimeworks Cía. Ltda.

PUESTO	NOMBRE	PERFIL PROFESIONAL			COMPETENCIAS		CUMPLIMIENTO		DESEMPEÑO		CUADRANTE EN MATRIZ DE CAPACIDADES
		PERFIL Y EXPERIENCIA	CAPACITACION	FUNCIONES DEL PUESTO	GENERALES	ESPECIFICAS	PERFIL	COMPETENCIAS	ABSOLUTO	%	
Coordinadora QA	Rojas Ana	7	8	8	6	6	8	6	7	67%	5
Analista de QA	Mileide Sardui	8	8	8	8	7	8	8	8	77%	7
Analista de QA	Lisandra Vega	3	3	4	3	3	3	3	3	31%	2

Anexo 9

Evaluación de conocimientos y competencias

Gerencia General, departamento comercial y departamento de administración y finanzas

Vimeworks Cía. Ltda.

PUESTO	NOMBRE	PERFIL PROFESIONAL			COMPETENCIAS		CUMPLIMIENTO		DESEMPEÑO		CUADRANTE EN MATRIZ DE CAPACIDADES
		PERFIL Y EXPERIENCIA	CAPACITACION	FUNCIONES DEL PUESTO	GENERALES	ESPECIFICAS	PERFIL	COMPETENCIAS	ABSOLUTO	%	
Gerencia General	Mauricio Santacruz	7	7	8	6	7	7	7	7	68%	5
Gerente Financiero	Alejandra Guerrero	8	6	6	7	6	7	7	7	66%	5
Asistente Administrativa	Patricia Borja	10	8	9	9	9	9	9	9	90%	8
Servicios complementarios	Iván Pinto	10	7	8	10	9	8	10	9	90%	8
Servicios complementarios	Rosa Cabrera	7	6	5	6	7	6	7	6	63%	5
Gerente Comercial	Tania Rayo	8	7	7	7	8	7	8	7	74%	6