

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS Y
ORGANIGRAMA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR
INMOBILIARIO.”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**Previa la obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:
ING. ANDREA MARILIN VINUEZA SOLÓRZANO**

**Guayaquil – Ecuador
2019**

AGRADECIMIENTO

A Dios que pone las oportunidades en el camino, mis padres
que me han enseñado a aprovecharlas y nunca dejar de luchar
por lo que quiero hasta conseguirlo;
y todos los que me han apoyado en este proceso.

Ing. Andrea Marilyn Vinuesa Solórzano

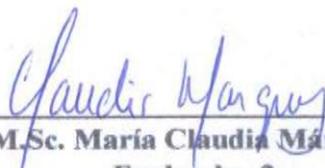
COMITÉ DE EVALUACIÓN



Dr. Arturo Muñoz Pasquel
Tutor del Proyecto



M.Sc. Milton Paredes Aguirre
Evaluador 1



M.Sc. María Claudia Márquez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Ing. Andrea Marilin Vinueza Solórzano

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	2
COMITÉ DE EVALUACIÓN	3
DECLARACIÓN EXPRESA	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE CUADROS	9
ABREVIATURAS	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	11
1.1.1 Estrategia corporativa	13
1.1.2 Análisis FODA	13
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1 Problemas principales y secundarios	16
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	17
1.4 JUSTIFICACIÓN Y/O IMPORTANCIA	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	21
2.1.1 La organización, conceptos básicos	23
2.1.2 Elementos básicos de las estructuras organizativas	24
2.1.3 Tipos de estructuras organizacionales	26
2.2 DISEÑOS Y MODELOS ESTRUCTURALES DE ORGANIZACIÓN	30
2.2.1 Dimensiones del diseño organizacional	34
2.2.2 Modelos de diseños organizacionales	36
2.2.3 Beneficios estratégicos del diseño estructural	39
2.2.4 Herramientas para el levantamiento de información	40
2.3 MODELO DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	42
2.3.1 Perfiles de cargos y funciones	43
2.3.2 Definición de Competencias	44

2.3.3	Componentes del modelo por competencias	46
2.3.4	Tipos de competencias organizacionales	47
2.3.5	Sistema de Gestión por competencias - Modelo de Martha Alles	48
2.3.6	Beneficios de la gestión por competencias para la organización.....	49
2.3.7	Las debilidades de la gestión por competencias	51
2.3.8	Diccionario de competencias y sus elementos	51
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		54
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.2	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	54
3.2.1	Aplicación de herramientas para levantamiento de información	55
3.2.2	Levantamiento de competencias	62
3.1.3	Diseño del manual de funciones por competencias	75
3.2	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	81
3.2.1	Diseño organizacional	81
3.2.2	Diseño de organigrama empresarial.....	83
3.2.3	Competencias organizacionales.....	90
3.2.3	Diccionario de competencias organizacionales	91
3.2.4	Manual de funciones por competencias.....	92
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		100
REFERENCIAS		105
ANEXOS		107

RESUMEN

El presente proyecto de titulación está orientado a presentar una propuesta de elaboración del diccionario de competencias y el respectivo manual de funciones por competencias para “La Empresa” promotora inmobiliaria de la ciudad de Guayaquil; dedicada a actividades de venta, compra y comercialización, alquiler y explotación de bienes inmuebles. Se apunta hacia la correcta asignación de funciones y responsabilidades para la implementación exitosa de un sistema de gestión por competencias que repercuta en mejoras a los procesos del departamento de talento humano. A través de un análisis interno inicial se identifica la problemática existente y se dejan claros los conceptos claves relacionados al tema del proyecto de titulación; se definen temas relacionados al diseño organizacional, la estructura organizacional y se explican las definiciones, componentes y tipos de competencias que existen dando especial enfoque en el modelo de gestión por competencias, sus ventajas, desventajas, y sus componentes estratégicos; así mismo se determina la composición de un diccionario de competencias. Con esta información y el marco teórico antes mencionado se define la metodología de trabajo para llevar a cabo la elaboración del manual de funciones con los perfiles de cargos por competencias, organigrama de la empresa y el diccionario de competencias de “La Empresa”.

La propuesta presenta la estructura organizacional con los diferentes cargos de “La Empresa”, el Diccionario de Competencias que recoge la información de las competencias que se consideraron relevantes para la organización; finalmente el manual de funciones por competencias presenta en detalle la descripción de los puestos elaborados a través del levantamiento de información con los colaboradores mediante las herramientas y técnicas seleccionadas. Se propone que el proyecto de titulación brinde la diferenciación para “La Empresa” con el enfoque en el desarrollo de competencias que pretenda mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos para realizar las actividades sin dificultad hacia el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad de la organización.

En las conclusiones y recomendaciones se presenta de manera general el impacto de la propuesta para la organización y posibles mejoras futuras que pueden plantearse a nivel de procesos relacionados al departamento de talento humano.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Agrupación por funciones	32
Figura 2.2 Agrupación por resultados	33
Figura 2.3 Diseño de Modelo Organizacional por Richard Daft.....	37
Figura 2.4 Modelo de las "Siete-S" de McKinsey.....	38
Figura 2.5 Fases del Modelo Labrada	39
Figura 2.6 Representación gráfica del Modelo del Iceberg.....	45
Figura 3.1 Proceso de elaboración de diccionario de competencias	81
Figura 3.2 Proceso del diseño organizacional	82
Figura 4.1 Áreas de impacto de las competencias en Talento Humano	101

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Análisis FODA de "La Empresa"	14
Cuadro 2.1 Los tres niveles organizacionales jerárquicos.....	25
Cuadro 2.2 Descripción de tipos de estructuras organizacionales	26
Cuadro 2.3 Descripción de los componentes de las competencias.....	46
Cuadro 2.4 Descripción de los tipos de competencias	47
Cuadro 3.1 Resultados de la observación.....	55
Cuadro 3.2 Objetivos establecidos para las entrevistas según nivel jerárquico	56
Cuadro 3.3 Análisis de situación departamental	60
Cuadro 3.4 Herramientas de levantamiento de información aplicadas	62
Cuadro 3.5 Aspectos generales de las competencias organizacionales definidas para "La Empresa".....	67
Cuadro 3.6 Competencias a desarrollar por área.....	72
Cuadro 3.7 Variables para evaluación de funciones en MPC	74
Cuadro 3.8 Proceso para obtención de Mapas de Competencias por cargos	74
Cuadro 3.9 Formato de perfil de cargo.....	77
Cuadro 3.10 Descripción de competencias organizacionales.....	90
Cuadro 3.11 Ejemplo de perfil de cargo por competencias.....	93
Cuadro 3.12 Listado de cargos por departamento de "La Empresa"	98

ABREVIATURAS

IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
MdT	Ministerio del Trabajo.
OIT	Organización Internacional del Trabajo
TTHH	Talento Humano
MPC	Mapeo por Competencias
EU-OSHA	European Union information agency for occupational safety and health. (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo es el órgano de la Unión Europea).
DNC	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Por motivos de confidencialidad dentro del presente trabajo de titulación, la empresa analizada se denominará simplemente “La Empresa”.

“La Empresa” es una promotora inmobiliaria que fue constituida en la ciudad de Guayaquil en el año 2004. Los procesos y políticas se han desarrollado gracias al criterio y la experiencia del personal a cargo de cada área. El lanzamiento de nuevos proyectos inmobiliarios dieron lugar a su crecimiento y nuevas necesidades entre las cuáles estuvo la de contratar más personal; es así como, la nómina de colaboradores pasó de 21 a 40 colaboradores en un lapso de 5 años (2012 – 2017), según los datos obtenidos de la consulta realizada al registro de trabajadores afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) por la empresa en diciembre de los años mencionados.

A nivel de políticas laborales del país se produjeron nuevos planteamientos y el reforzamiento del marco laboral: 1) La nueva “Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo”, también conocida como reformas laborales y reformas al Código de Trabajo fueron aprobadas por la Asamblea Nacional en marzo del 2016 (Asamblea Nacional, 2016) contempló nuevos aportes a nivel laboral; la regularización del trabajo juvenil, el seguro de desempleo, licencia por maternidad y paternidad, y las pasantías. 2) Se proponen nuevos requerimientos y obligaciones a cumplir a través del Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0135 con la Expedición del “Instructivo para el cumplimiento de las obligaciones de los empleadores públicos y privados” regulados por el Ministerio de Trabajo (MdT) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Esto, conduce a la Gerencia General de “La Empresa” a tomar la decisión de crear el departamento de Talento Humano que se responsabilice por la vigilancia para el cumplimiento de las leyes para evitar sanciones o multas para la organización. La jefatura asignada al área realiza el levantamiento de información inicial y análisis de la

normativa legal vigente para cumplir los requisitos básicos como departamento de talento humano de “La Empresa”. Posteriormente, desarrolla un diagnóstico de necesidades a nivel organizacional con apoyo de consultoría experta en el tema, para apoyar en el diseño e implementación de encuestas de clima laboral que permitan conocer la realidad de la empresa en este aspecto. La encuesta de clima se realizó en base a un formato facilitado por la consultora contratada que prestaría también los servicios de asesoría para procesos de selección y desarrollo organizacional. Su contenido de preguntas de selección múltiple hizo referencia a temas relacionados a: horarios, carga laboral, remuneraciones, comunicación con las jefaturas y la medición de trabajo en equipo, liderazgo, y retroalimentación; niveles de responsabilidad, conocimiento de políticas, aplicación y existencia de procedimientos, sanciones; el equilibrio entre lo laboral y lo personal, y sobre las relaciones interpersonales o existencia de conflictos laborales. Por tratarse de una nueva práctica implementada por la jefatura a cargo del departamento de talento humano fue presentada a los colaboradores de la empresa con la explicación respectiva del objetivo e importancia de realizarla con el debido cuidado y sinceridad en las respuestas. El total de colaboradores en nómina llenó la encuesta vía formularios de google, lo que permitió realizar el seguimiento y la tabulación inmediata de los resultados para luego socializarlos de manera general a la Gerencia General y jefaturas, junto a la propuesta de mejoras y recomendaciones.

A través del análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de clima laboral, se diagnosticó la existencia de problemáticas como: poca claridad en las responsabilidades y orden jerárquico, funciones y alcance en las actividades de sus cargos, falta de supervisión, insatisfacción en procesos de retroalimentación, falencias de comunicación de la empresa a sus colaboradores y ausencia de planes de desarrollo y capacitación, entre otros detallados más adelante en este documento.

1.1.1 Estrategia corporativa¹

Misión: Promover y desarrollar eficientemente planes habitacionales y/o comerciales que optimizando los recursos cumplan con los requerimientos técnicos de las entidades de control y logren satisfacer las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas y generando rentabilidad para los accionistas.

Visión: Ser reconocidos como una de las promotoras más confiables de la ciudad por nuestra seriedad y transparencia.

Valores:

- **INTEGRIDAD:** Trabajamos bajo los principios de justicia, verdad y respeto a los compromisos contraídos con nosotros mismos y los demás. La coherencia, y la transparencia de nuestros negocios se enfocan a ganar la confianza de nuestros clientes y socios estratégicos cultivando relaciones auténticas, que aporten a la credibilidad de nuestra organización.

- **COMPROMISO:** La dedicación plena al trabajo, el sentido de responsabilidad, tiempo y pasión para desarrollar iniciativas alineadas a la consecución de objetivos; el sencillo hecho de darnos un espacio para escuchar a nuestros colaboradores y clientes que nos permitan afinar nuestras estrategias de competitividad, dando la milla extra para mejorar nuestro propio trabajo, y por consecuencia los resultados de toda la empresa.

- **CALIDAD:** Más que hacer bien los productos y brindar un buen servicio, se busca la excelencia en todo lo que ofrecemos; es la manera en que hacemos la diferencia con un alto nivel de profesionalidad confiando en el desarrollo y capacidad de quienes nos representan para superar expectativas de nuestros clientes, socios y accionistas.

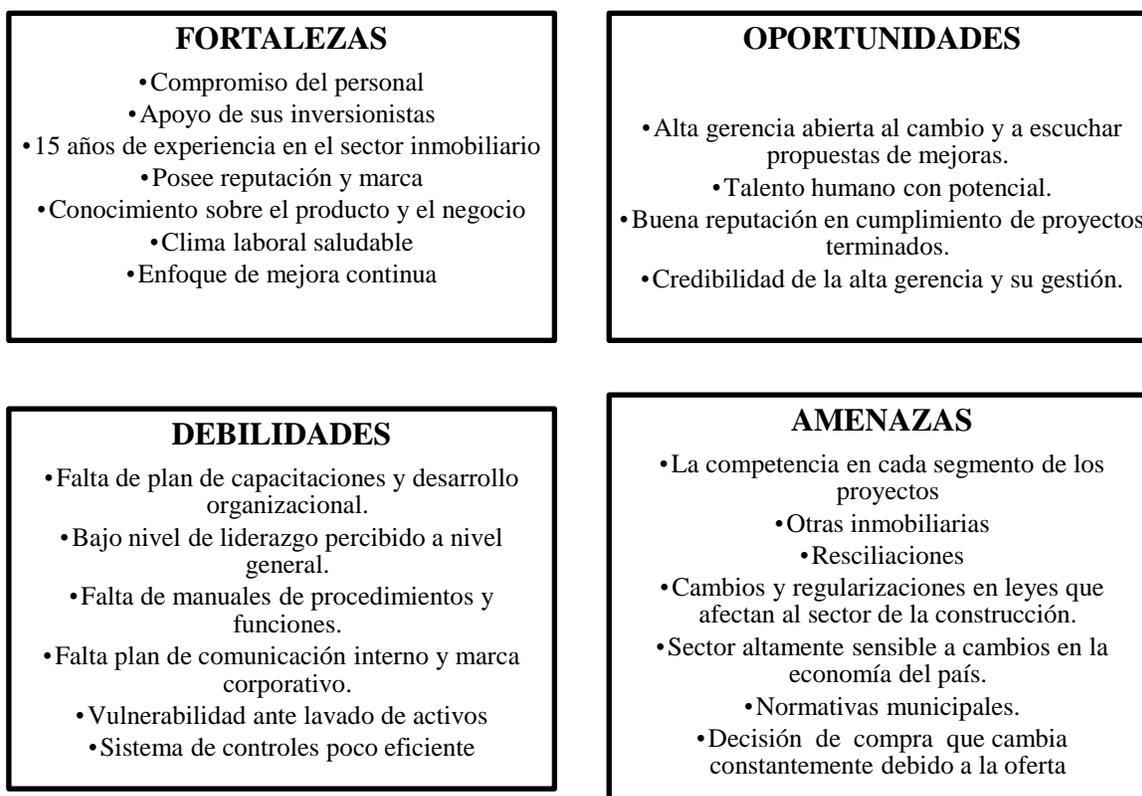
1.1.2 Análisis FODA

A nivel general, en el análisis se obtuvo la siguiente matriz FODA que permitió determinar los factores críticos del éxito, con el cual se generaron estrategias. Este

¹ Datos obtenidos de registros internos de “La Empresa”.

análisis fue complementado con la información del informe de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) realizado por la consultora contratada en el 2016 por “La empresa” para definir según la situación actual de la empresa, el plan de capacitaciones del año.

Cuadro 1.1 Análisis FODA de "La Empresa"



Elaboración propia

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Como empresa de servicios dedicada a la promoción de bienes inmuebles, “La Empresa” se plantea priorizar, además de la calidad de los bienes que promociona, el buen nivel de calificación de los colaboradores que llevan a cabo los procesos hacia el cumplimiento de objetivos. Se busca que sean competentes en sus funciones y responsabilidades, conociendo en primera instancia cuáles son éstas para trabajar en su desarrollo.

El hecho de no contar con un manual de cargos por competencias, significa no tener la herramienta que permita a cada colaborador conocer sus funciones, y procesos en cada puesto; se dificulta poder definir, identificar y desarrollar habilidades en sus colaboradores, alejándolos de la posibilidad de proveer a la empresa productividad en sus actividades asignadas. Por ejemplo, procesos como la selección y contratación de personal que se ha realizado sin fundamentos en las competencias definidas para cada cargo, y según afirman los que han estado encargados de esto, solamente tomando en cuenta aspectos como experiencia, conocimientos y criterios técnicos; dejando de lado habilidades y aspectos de comportamientos observables.

Según datos obtenidos durante el levantamiento de información, los procesos del departamento de Talento Humano, desde la selección de personal, las capacitaciones y la evaluación para procesos de ascensos o implementación de incentivos, se han realizado y aplicado de manera empírica, basándose principalmente en el criterio de los encargados y sin seguir metodologías que aseguren la objetividad de análisis y sus resultados. Por lo tanto, se podría considerar que todo esfuerzo realizado por “La Empresa” no ha estado correctamente enfocado a las personas y el desarrollo organizacional, dejando de lado la prioridad de garantizar el óptimo rendimiento de los colaboradores a través sistema de gestión adecuado que los alinee a la estrategia de la empresa y sus objetivos organizacionales.

Cuando una empresa no toma en consideración la importancia que tiene el conocimiento consciente de las competencias en todos sus niveles organizacionales, para generar valor y efectividad organizacional, se tiende a no optimizar el uso de los recursos y equivocar el planteamiento de procesos, ignorando el carácter estratégico de la empresa que integra a los procesos de gestión de talento humano con la estrategia de la empresa y otros factores que hacen parte del entorno organizacional. (García Dousat, Reyes Jardinez, & Javier Carballo, 2009).

Al proponer el manual de funciones por competencias se busca dar un primer paso para que “La Empresa” implemente posteriormente el modelo de gestión por competencias con el enfoque en el desarrollo de sus colaboradores y el cumplimiento de los objetivos de manera

más eficiente, llegando al punto de definir indicadores de medición de desempeño que puedan aportar a la calidad de sus procesos y la productividad de su talento humano (Barrios, 2000).

1.2.1 Problemas principales y secundarios

Problema principal: Falta de claridad en las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña cada persona en “La Empresa”.

Problemas secundarios:

Partiendo de la premisa que “La Empresa” no posee manual de funciones por competencias o ningún tipo de descriptivo de cargos, y usando de soporte la interpretación de los resultados de la encuesta de análisis de relaciones laborales, se determina la existencia de los siguientes problemas:

Talento Humano

- Desmotivación del personal a nivel interpersonal.
- Incertidumbre en responsabilidades.
- Falta de capacitación.
- Carencia de manual de funciones y políticas.

Áreas Administrativas

- Debilidades en liderazgo.
- Retrasos en desarrollo de actividades.
- Incumplimiento y descoordinación de procesos.
- Falta de controles.
- Falta de retroalimentación y seguimientos.

Otros problemas

- Deficiencias de los canales de comunicación entre líderes y colaboradores.
- Baja productividad laboral percibida.
- Distribución de las tareas.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General:

Elaborar el manual de funciones por competencias mediante el levantamiento de información y el análisis de los perfiles de cargos.

Objetivos específicos:

- Aplicar herramientas técnicas de observación, entrevistas y talleres para el levantamiento de información.
- Estructurar el organigrama de la empresa y su manual de funciones por competencias.
- Elaborar el diccionario por competencias de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y/O IMPORTANCIA

Una de las responsabilidades establecidas para las empresas, y apoyadas desde el ámbito legal por instituciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a nivel internacional y a nivel local por el IESS y MdT, es la vigilancia de la salud y de la seguridad de los colaboradores en el trabajo, cuyo cumplimiento es también considerado parte de la ventaja competitiva de toda empresa según estudios. Entre estos estudios, tenemos los realizados por el Profesor investigador de Psicología Organizacional de la Universidad de Australia Occidental (UWA, por sus siglas en inglés): Mark Griffin, quien ha liderado investigaciones en Europa, Estados Unidos y Australia en el área de seguridad, bienestar, y salud, cultura y liderazgo organizacional y quien afirma en sus clases de “Psicología en el Trabajo” (Psychology at Work) dictadas vía online (Coursera, 2018), que existen dos grandes beneficios para las empresas cuando se prioriza la salud y el bienestar de sus colaboradores: 1) El ahorro de costos por ausentismos, costos de reemplazos, seguros médicos, y todo lo relacionado a gastos administrativos por accidentes o lesiones y mal desempeño de los colaboradores. 2) El crecimiento y desarrollo del negocio ya que las empresas cuentan con colaboradores más productivos, dinámicos, efectivos, y motivados que saben que cuentan con la preocupación de la organización en ofrecer buenas condiciones de trabajo, estabilidad laboral

y ser responsables por su seguridad física y emocional. (UK Health and Safety Executive, 2019).

Encontramos la relación con los manuales de funciones por competencias cuando en el marco teórico de la “Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial” emitida por la Dirección de Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión Integral de Riesgos Ministerio de Trabajo en octubre de 2018 se vincula con la definición de los riesgos psicosociales (Ministerio del Trabajo, DIRECCIÓN DE SEGURIDAD, SALUD EN EL TRABAJO Y GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS, 2018). Los riesgos psicosociales, para la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA por sus siglas en inglés), se definen como aquellos que “se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral², el agotamiento o la depresión”. Para evitar este tipo de riesgos y sus consecuencias se ha reconocido que la descripción de los puestos de trabajo debe ser una exigencia de las empresas para determinar las correctas cargas que eviten consecuencias a nivel físico y mental cuando no se tiene claro el rol, ni el conocimiento debido de las tareas dentro de la organización.

Para poder delimitar estas responsabilidades del personal de “La Empresa”, se define como primer requisito básico, la necesidad de elaborar el manual de descriptivos de cargos que además de garantizar el cumplimiento de la responsabilidad que tiene la organización con sus colaboradores en cuanto a seguridad en el trabajo, también se puedan identificar posibles brechas entre lo que la empresa necesita y el recurso que dispone para plantear estrategias de mejora en la gestión de las personas. Este primer paso, sentará las bases para generar cambios de efectividad en los procesos de selección, capacitación, y desarrollo organizacional, evidenciados en nuevos procesos y herramientas de trabajo como las entrevistas por competencias y las entrevistas de evaluación situacional (mejor conocida como “Assessment center”) en la selección de personal y la propuesta del proyecto de implementación de

² Para la OIT, “el estrés es la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias. El estrés no es un trastorno a la salud, sino el primer signo de una respuesta a un daño físico y emocional. El estrés es una respuesta a uno o más riesgos psicosociales y puede tener consecuencias para la salud mental, física y el bienestar de una persona”

evaluaciones de desempeño bajo el enfoque de mejoras continuas vinculadas a la gestión del talento humano y su desarrollo.

La descripción de cargos supone la base para que toda empresa pueda tener claro lo que tiene y necesita dentro de sus funciones y competencias para lograr el cumplimiento de objetivos del negocio contando con la información de sus capacidades y requerimientos a nivel del talento humano.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Es importante destacar que el rendimiento de las empresas está ligado a la estructura organizacional como se demuestra en el estudio denominado “Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento” (Ríos M.F., 2001) en el que mediante un análisis se evidencia la interdependencia entre los procesos estratégicos y la estructura organizacional. Los autores obtuvieron resultados de una muestra de 100 empresas concluyendo que: “la integración formal se relaciona con racionalidad e interacción en todos sus aspectos (análisis de decisiones, orientación hacia el futuro, precisión, exploración del entorno y consenso y negociación en las decisiones) mientras que la complejidad estructural presenta relaciones significativas con la racionalidad pero no con interacción y asertividad, es decir que puede obstaculizar la comunicación y fluidez de los procesos dentro de las organizaciones. En el estudio se definieron aspectos de evaluación como análisis, orientación hacia el futuro, explicitación de la estrategia, exploración del entorno, consenso, negociación, proactividad y riesgo para determinar la diferencia entre las empresas con mayor rendimiento y las empresas de bajo rendimiento. En este artículo se afirma que la relación entre los procesos estratégico-estructura organizacional y su correcto ajuste puede contribuir directamente un mayor rendimiento de las empresas (Ríos M.F., 2001) de aquí el interés en enfocar este proyecto a lo básico para el aseguramiento del desempeño de sus colaboradores, que es tener una estructura organizacional definida. Se hace referencia a “La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica” elaborado por Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. para el correcto análisis a nivel teórico y bibliográfico.

Luego de tener claros conceptos e importancia de la estructura organizacional para un buen rendimiento de las organizaciones, se introduce el concepto de los sistemas de gestión y específicamente se plantea la pregunta: ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Para poder argumentar la respuesta existen autores que realizaron estudios, e investigaciones en temas relacionados a la gestión por competencias, consultas con expertos y utilización de herramientas, que presentaron en sus resultados grandes ventajas de los nuevos modelos de gestión de los recursos humanos basados en el desarrollo de las competencias, donde el elemento de enfoque principal son las personas

y en procurar su buen desarrollo para mayor productividad, satisfacción y congruencia en la organización. La implementación de sistemas de gestión por competencias se propone realizar en etapas para llevar a cabo exitosamente el proceso de cambios que esto representa. (García Dousat, 2009)

Como todo sistema de gestión, se debe considerar el impacto que este tendrá en los diferentes subsistemas del área de talento humano, y en el artículo de “Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias” (Sandoval, 2012) presenta la aplicación metodológica proyectiva para la implementación de un modelo de gestión cuya base sean las competencias laborales empezando por los perfiles de cargos que definen qué necesitan las empresas y los lineamientos que cada persona debe seguir en sus cargos. La metodología se encuentra resumida en tres actividades: 1) evaluación diagnóstica, 2) planeamiento y desarrollo de carrera, y 3) evaluación de desempeño.

Finalmente, con “La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral” (Sánchez, 2012) es valorada la importancia de que las organizaciones cuenten con un enfoque en el desarrollo de su capital humano como principal medio para lograr indicadores altos de eficiencia, eficacia y competitividad. Con el correcto análisis de las competencias laborales y profesionales que estructuran de manera correcta la evaluación del desempeño para medir y valorar el rendimiento de las capacidades intelectuales, habilidades y destrezas se emplean para impulsar el crecimiento de las organizaciones.

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Hablar de estructura organizacional va mucho más allá de simplemente mencionar a la representación gráfica conocida como “organigrama”, y se ha considerado como uno de los tres temas claves dentro del estudio de la teoría organizacional, junto al diseño organizacional y la gestión.

La teoría organizacional que se entiende como “el conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionadas acerca de las organizaciones, y que se utiliza para explicar los componentes organizativos y sus relaciones” (Hodge, 2003). Existen dos perspectivas que explican cualquier teoría: la descriptiva, y la prescriptiva o normativa. En este caso, la teoría

organizacional desde la perspectiva descriptiva es la que “describe la naturaleza de la relación que existe entre los diferentes subsistemas de la organización y su entorno” (Hodge, 2003); y desde la perspectiva prescriptiva o normativa se propone cómo deberían ser las cosas). Desde la perspectiva descriptiva considera que existen cuatro subsistemas que toda organización presenta como áreas de contacto externo (Producción, mantenimiento, adaptación y la dirección) de los cuales la dirección contiene a la estructuración como uno de los retos considerados actualmente para toda organización.

Al representar la estructura organizacional a través de un organigrama formal se muestra además de lo descrito por Johnson y Scholes (1997) como el “esqueleto que define de forma general y facilita ciertas actividades” la forma gráfica que representa relaciones, responsabilidades y la división del trabajo.

Al ser objeto de numerosos estudios, por ejemplo, Aiken, Bacharach & French, 1980; Audretsch, 2001; Birkinshaw, Nobel & Ridderstrale, 2002; Dess & Origer, 1987; Fredrickson, 1986; James & Jones, 1976; Johnston, 2000; Meijaard, Brand & Mosselman, 2005; Prakash & Gupta, 2011; Pugh, Hickson, Hinnings & Turner, 1968; Williams & Rains, 2007; es posible encontrar un sin número de definiciones de diferentes autores como Strategor (1995) que detalla a la estructura como el conjunto de relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad, Hall (1996) que expone que estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización” y además de citar numerosos autores para obtener una aproximación desde diferentes concepciones en su trabajo, también se une para caracterizar a las estructuras organizacionales con algunos como Ranson, Hinings y Greenwood (1980, Citado por Hall, 1996) y Hodge (2003) para determinar la naturaleza contingente (no puede ser fija) para adaptarse a las condiciones situacionales bajo las cuales opera la organización y sus miembros; y a las investigaciones de Liwak (1961), Hall (1962), Heydebrand (1990), Sticinchcombe (1990) (citados por Hall, 1996) para determinar que una estructura tampoco puede ser única para todas las organizaciones. “Existe una yuxtaposición de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales en las organizaciones y alrededor de ellas, que dan como resultado módulos de estructuración” (Fombrum, 1996). En el análisis y los antecedentes expuestos se da lugar a la Teoría de la Contingencia Estructural.

En la actualidad, existen autores como Chiavenato (2006) que considera que la estructura organizacional es el “conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad” y Mintzberg (1995) quien considera a la estructura como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas: “La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”.

2.1.1 La organización, conceptos básicos

Según Terry y Franklin (1986) “al organizar se establecen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”. Para propósito de este análisis, aunque sabemos que las organizaciones pueden diferenciarse según su origen, objetivos, estructura, autoridad y representación gráfica entre formales e informales, nos enfocaremos en las organizaciones formales.

Si se involucra la visión de la Teoría General de los Sistemas, la organización se considera un ente social, o sistema donde inputs o insumos (materia prima, personal, procesos, etc.) pueden producir unos outputs (servicios, bienes etc.), a través de procesos. Para autores como Hodge (2003), la organización como sistema actúa de manera holística, es decir que toma las relaciones que existen entre cada una de las partes y las relaciona con el todo. Desde este contexto, este mismo autor reconoce tres características para las organizaciones:

1. Están formadas por personas: La organización se presenta en varias formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo.
2. Se presentan procesos de división de trabajo: El acto de puede considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un

esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas entre diferentes personalidades. En ellas se promueve la colaboración y negociación para mejorar la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

3. Tienen límites identificables: En una organización se puede mantener el control eficiente y seguimiento eficaz de las actividades siempre que al organizarse se definan correctamente las líneas de autoridad y responsabilidades.

Las organizaciones tienen importantes actividades que aseguran que las características anteriormente mencionadas se cumplan y todos los elementos del sistema se interrelacionen correctamente a través de la división y subdivisión del trabajo, la definición de requisitos de los puestos, selección y ubicación correcta de los individuos en los puestos; la asignación de autoridades y responsabilidades para ajustarse al control de cumplimiento de resultados con la provisión de facilidades y otros recursos.

2.1.2 Elementos básicos de las estructuras organizativas

Para determinar los elementos básicos, tomaremos como referencia a Hodge que reconoce dos elementos clave:

I. Diferenciación:

La diferenciación fue estudiada y publicada por primera vez en 1967 por Lawrence y Lorsch en su obra “Adaptación de las estructuras de las empresas”. Según estos autores, la diferenciación es el desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas. Es dividir la empresa en diferentes unidades, que según el tipo de división pueden existir tres tipos:

1. Diferenciación horizontal o departamentalización que se trata de dividir a un mismo nivel jerárquico a la empresa según las tareas que se realizan. Entre más subunidades o departamentos tiene, es más compleja. Las organizaciones se subdividen en partes específicas para llevar a cabo las tareas provocando que se esparzan horizontalmente.

2. Diferenciación vertical o jerarquización hace referencia “a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando” (Hodge, 2003). Este tipo de diferenciación presenta problemas a medida que se “diferencia más”, en temas de comunicación, control, coordinación y la lentitud en procesos de toma de decisiones, ya que representa el aumento en la distancia que se crea entre el puesto directivo más alto y los niveles operativos de áreas de producción o de servicios.

Según Chiavenato (2004) existen tres niveles jerárquicos básicos en las organizaciones:

Cuadro 2.1 Los tres niveles organizacionales jerárquicos

Nivel Organizacional	Funcionarios	Organización	Contenido	Amplitud
Institucional	Presidentes o directores	Diseño organizacional	Genérico y sintético	Macro orientado. Enfoca a la organización como una totalidad
Intermedio	Gerentes varios	Diseño departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca a la organización por separado.
Operacional	Supervisores y trabajadores en general	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Micro orientado. Aborda cada operación por separado.

Fuente: (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2004)

3. Diferenciación por dispersión espacial: Es la que se presenta en organizaciones que crecen y van teniendo presencia en cada lugar donde realizan sus actividades y por lo tanto es positivamente correlacionada con el número de autoridades designadas de la gestión de cada establecimiento. Normalmente estos, presentan la misma estructura horizontal o vertical entre sí pero van a diferenciarse en el trabajo operativo que va a depender del tipo de clientes de cada lugar.

II. Integración

La integración es “la calidad del estado de colaboración que existen entre los departamentos que se requieren para alcanzar la unidad de esfuerzos por las demandas del ambiente” (Lawrence y Lorsch, 1967). La integración refleja lo que se conoce también como “cadena de valor” en las organizaciones ya que se determinan tres aspectos claves: La división del trabajo, la jerarquía o roles y la coordinación o reglas de trabajo entre las unidades. Esta manera en que se coordinan las tareas que puede darse de manera horizontal (o diversificación) o vertical (Hodge, 2003):

- Integración horizontal o diversificación: se presenta cuando una organización añade más productos o líneas de productos a los ofrecidos en su portafolio de bienes o servicios.
- Integración vertical: se presenta cuando una empresa adquiere o se fusiona con un proveedor, distribuidor o cliente. Ésta puede ser ascendente, cuando se centra en el cliente o en los usuarios, y descendente, cuando su objetivo son los distribuidores.

2.1.3 Tipos de estructuras organizacionales

Cuadro 2.2 Descripción de tipos de estructuras organizacionales

TIPOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>LINEAL</p> <p>En este tipo de estructura se concentra la autoridad y responsabilidad para la toma de todas las decisiones en una sola persona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman más rápido. Queda claro sobre quien recae la responsabilidad y autoridad. • Útil en pequeñas empresas por lo claro y sencillo, y por la facilidad de mantener la disciplina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es rígida e inflexible. • Alta dependencia que no genera empoderamiento ni liderazgo. Se puede concentrar el trabajo en una sola persona.
<p>FUNCIONAL O TAYLOR</p> <p>Se divide el trabajo por áreas de especialización con</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación para la división eficiente del trabajo. • Se puede repartir la responsabilidad y empoderamiento. • Se puede fomentar el liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden existir conflictos de poder. • Se puede generar confusión cuando no se

una determinada cantidad de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Clara diferenciación entre niveles operativos y administrativos. 	asignan claramente las autoridades.
LINEO – FUNCIONAL Es la combinación de lineal y funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Conserva la especialización de la funcional y la autoridad de la lineal para definir la responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe pero para cada función en especial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de evitar desventajas de cada una.
MATRICIAL Combina la departamentalización por productos y la de funciones. Es denominada sistema de mandos múltiples.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. • Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de delimitación de autoridad. • Pueden presentarse conflictos de poder. • Requiere de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo. • Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

Fuente: (Lima Campoverde, 2011)

Dada la naturaleza contingente de las estructuras organizacionales, y los cambios y ajustes que pueden sufrir las organizaciones, se pueden mencionar otros tipos de organizaciones que han ido surgiendo según las actividades de estas y sus requerimientos estratégicos:

Estructuras simples, burocráticas, basadas en comités, de tipo divisionales, por equipos de trabajo, de staff e incluso las que hoy en día surgen con la tecnología como estructuras organizacionales virtuales y por redes. Como no existe una fórmula única para dar forma a las organizaciones, con el fin de elegir una estructura organizacional cualquiera, se deben tener en cuenta que existen factores determinantes o también denominados como “factores de contingencia o situacionales” (Mintzberg, 1995) que van a influenciar en este proceso de estructuración diferente para cada organización:

- La tecnología de los materiales y el conocimiento.
- El entorno social y físico de las organizaciones.

- Las estrategias que persiguen las organizaciones.
- El tamaño de la organización.
- Las tendencias del mercado.

Tecnología de los materiales y el conocimiento.

El enfoque en el que la tecnología se considera factor situacional fue incluido en el análisis organizacional en 1958 por Woodward y Tompson como medio para la maximización de los resultados de los procesos productivos. En los últimos años estudiada por T. Burns y G.M. Stalker consideraron que la tecnología es “la actuación o cambio de un objeto de un estado a otro, el objeto puede ser un ser viviente, un símbolo, o un objeto inanimado” esta puede darse a través de los materiales y a través del conocimiento. Dentro de las conclusiones obtenidas de los estudios de Castillo y Morales (s. f.) tenemos que:

- “a. Entre más regulado el sistema técnico, más control en el trabajo de los operadores, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo de operaciones.*
- b. Entre más complejo el sistema técnico, más elaborado y profesional el personal de apoyo.*
- c. La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en orgánica.”.*

El entorno social y físico

Análisis relacionados al entorno que rodea a la organización, como el conocido análisis PESTEL, representa las herramientas que validan la influencia que tiene el entorno en el desarrollo de todas las organizaciones, y es utilizado como fuente de información para llevar a cabo todo proceso de planificación que busca tener más probabilidades de ser exitoso.

El entorno fue objeto de estudio para Lawrence y Lorsh (1967) que enfocaron su atención en el ambiente social y físico de las organizaciones, para luego ser complementados con el trabajo de Hall (1996) incluyendo otros factores como la parte cultural (diversidad racial y étnica) como condicionante de los valores corporativos: *“los cambios en los valores se incorporan a la organización desde afuera”.*

La competitividad, dinamismo, complejidad y diversificación de los mercados como parte del entorno marcan el comportamiento de las organizaciones y una relación directamente proporcional al nivel de control y coordinación estructural, holgura organizacional, y los Comportamientos Observables en cuanto a definición de canales de comunicación, niveles de autoridad y definen el tipo de estructura. Por ejemplo: Entre más diversificados son los mercados mayor es la tendencia de estar dividida en unidades según estos mercados, o en divisiones; ó en el caso de que exista extrema hostilidad en el ambiente las organizaciones son obligadas a centralizar su estructura.

Las estrategias específicas (metas)

Alfred Chandler (1962) propone a la estrategia como el elemento más importante a la hora de definir su estructura y través de sus estudios determina que “la estructura sigue a la estrategia” cuando comprueba a través del análisis de sus organizaciones de estudio que fueron creciendo a medida que ampliaron sus productos y/o mercados desarrollando estructuras diferentes para hacerle frente a estos cambios estratégicos. En su trabajo “Strategy and Structure” se propone que la estrategia de una empresa es la primera que debe tomarse en cuenta en el proceso de formación de la organización.

Posteriormente, la propuesta de Chandler se ratifica con estudios llevados a cabo a nivel internacional y a partir de estos trabajos se logran dos conclusiones (Cuervo, 1989):

1. La tendencia a la diversificación derivada de los avances tecnológicos y las presiones de la competencia;
2. La adopción de la forma multidivisional, si bien en menor medida, dado que muchas estrategias de diversificación no siempre están acompañadas de cambios estructurales, permitiendo de este modo la continuación de la forma funcional. (Fernández Ríos, Sánchez, & Rico Muñoz, 2001).

El tamaño organizacional

El tamaño organizacional tiene 4 componentes a considerar (Kimberly, 1976):

1. la capacidad física,
2. El personal disponible en la organización,
3. Los insumos o productos de la organización,

4. Los recursos discrecionales como los activos o la riqueza de la organización

Entre las conclusiones obtenidas gracias a los estudios realizados del tema desde 1966 hasta la actualidad poder decir que:

- a) Entre más antigua la organización, más formalizado su comportamiento
- b) Entre más grande la organización, más formalizado su comportamiento
- c) Entre más grande la organización, más elaborada su estructura; es decir, entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos.
- d) Entre más grande la organización, más grande el tamaño promedio de sus unidades. (Fernández Ríos, Sánchez, & Rico Muñoz, 2001)
- e) Desde la fundación de la organización, la industria refleja la edad de la industria.

Las tendencias del mercado

Existe un fenómeno denominado “isomorfismo mimético” que es definido por el nuevo institucionalismo como la tendencia a la imitación de todo aquello que se percibe como exitoso en determinado momento. Esto, influye también a la hora de estructurar una organización. (Powell y Di Maggio, 1999)

Todos los elementos o enfoques anteriores son indispensables para la formación de la estructura organizacional, ya que éstas, Según Hall (1996) estos elementos son indispensables para la definición de la estructura organizacional ya que son “consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores: los de contexto (tamaño de la organización, la tecnología, la cultura, el ambiente y los factores de cultura nacional) y los de diseño (estratégicos)”.

2.2 DISEÑOS Y MODELOS ESTRUCTURALES DE ORGANIZACIÓN

Antes de definir al diseño organizacional, se debe tener en claro que existe una diferencia entre lo que antes mencionamos como estructura organizacional y el diseño organizacional.

El diseño, además de contener a la estructura, contempla los siguientes parámetros o procesos:

- Agrupación y tamaño de las unidades
- Sistemas de planificación y control.
- Formalización de conductas (normas, política, procedimientos).
- Proceso de toma de decisiones
- Centralización y descentralización.

El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004).

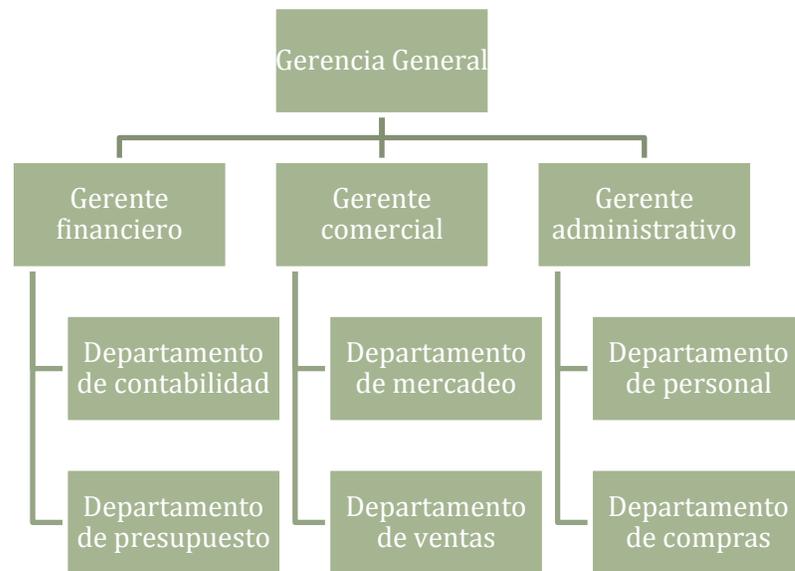
Cuando hablamos de diseño organizacional, se consideran ciertos elementos que caracterizan el objetivo de este proceso. Como tal, busca tratar de determinar la estructura, o configuración óptima para que las organizaciones funcionen bien tanto internamente como en adaptación al entorno. Desde el punto de vista estratégico, los estudios de Mintzberg tienen mayor resonancia como exponente del enfoque de aprendizaje en el que destaca que las estrategias son creadas en base a la experiencia y del contexto organizacional y de ahí la complejidad en el diseño y estudio de las organizaciones. Para Mintzberg se trata de unir elementos y los mecanismos de coordinación para obtener una configuración correcta. Para él, *“el diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización”*.

Dentro del diseño organizacional, considerando que las organizaciones lo realizan con propósitos estratégicos para llevar a las empresas a trabajar con eficiencia y efectividad; y tomando en cuenta lo definido por Hodge (2003), al considerarlo “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización” tenemos lo reconocido como diseño departamental, que se puede presentar en tres tipos: funcional, por resultados, y matricial (que es la combinación de funciones y resultados).

- Agrupación funcional: Como su nombre lo indica, clasifica en bloques funcionales principales que forman parte de lo que la empresa necesita para cumplir satisfactoriamente su misión.

Las personas se agrupan según sus tareas, y las personas en cada unidad tienden a compartir las mismas habilidades y conocimientos complementándose como equipo. Se logra desarrollar correctamente la comunicación, y la especialización. Así mismo, pueden presentarse desventajas como la dificultad de coordinación entre otros departamentos y por lo tanto la comunicación. La especialización puede generar los sesgos en la visión general y en algunas ocasiones, si no es correctamente analizada se pueden generar inequidades internas.

Figura 2.1 Agrupación por funciones



Elaboración propia

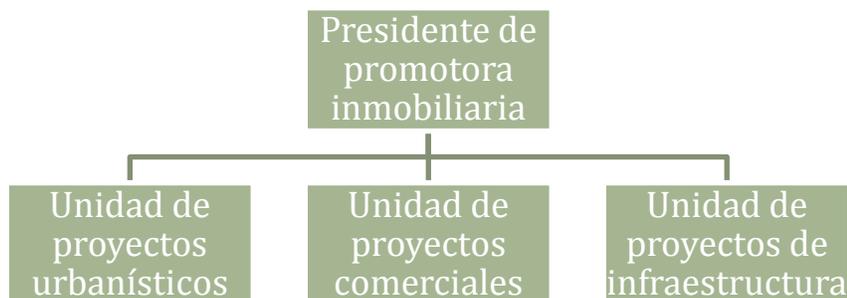
Fuente: (Hodge, 2003)

- Agrupación por resultados o divisional: Según el tipo de productos o servicio que realice la organización, en este tipo de diseño se debe tener en claro cuáles son los outputs que se pueden presentar en forma de: productos, servicios, mercados y zonas geográficas, etc.

Cada unidad o departamento mantiene cierta autonomía por el esfuerzo específico de sus resultados. Lo que podría resultar como una desventaja al no promover la posibilidad de

compartir recursos e información entre unidades. Cada unidad mantiene áreas funcionales dentro de ella para lograr mayor coordinación interna y mejor adaptación a sus mercados, pero se reduce la oportunidad de convertirse en economías a escala. Requiere alto nivel de desarrollo tecnológico y habilidades organizacionales. Pueden crear una competencia interna en unidades. Es adecuado y mayormente aplicado en empresas multi producto, dispersas geográficamente y multinacionales.

Figura 2.2 Agrupación por resultados



Elaboración propia

Fuente: (Hodge, 2003)

- Agrupación matricial (combinación entre funcional y por resultados) También se denomina “organización en rejilla o matriz, ya que implica jerarquías funcionales o divisionales simultáneas en la misma parte de la organización” (Chiavenato, 2004). Las agrupaciones horizontales son definidas por las funciones y las horizontales por los resultados definidos, lo que provoca la creación de una organización con líneas duales de responsabilidad y autoridad.

La agrupación matricial presenta las siguientes ventajas: uso eficiente de los recursos y economías a escala, fuerte especialización de habilidades, posibilidades de planes de carrera, mejor coordinación, dirección y control intradepartamental, capacidad de solución de problemas técnicos. Entre las desventajas, tendríamos las falencias de comunicación, centralización de decisiones, parcialidad y coordinación interdepartamental deficiente, y finalmente la visión sesgada o limitada de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2004).

2.2.1 Dimensiones del diseño organizacional

Especialización

En el caso de la especialización, las personas se encargan de dedicarse a realizar una tarea única que llevará a la estandarización del trabajo con la definición de actividades específicas, que implica según Kilduff (1993), la continua dispensación funcional hacia un rango mayor de tareas.

Es importante considerar hasta qué punto se especializa un cargo particular, o por el contrario, en qué medida se le asigna polivalencia; de manera que dará lugar a los siguientes tipos de especialización horizontal y vertical (Litterer, 1979; Mintzberg, 1984):

- Especialización horizontal (la racionalización de la tarea) o a
- Ampliación horizontal (la extensión de la tarea).
- Especialización vertical (supervisión de una sola tarea)
- Ampliación vertical (supervisión de varias tareas)

Coordinación

Para poder integrar y poner a trabajar los diferentes departamentos, divisiones o áreas creadas mediante el diseño organizacional, se deben tomar en cuenta medidas que permitan que esto sea posible de manera efectiva. Se entiende que a medida que se presentan estructuras organizacionales más complejas es mayor el requerimiento de plantear mecanismos apropiados para la coordinación de los trabajos de los diferentes componentes, siendo los más representativos el ajuste mutuo, la supervisión directa y la normalización de procesos, de normas, de habilidades y de resultados (Mintzberg, 1984); también pueden asignarse roles de integración (no necesariamente con nivel de autoridad) que actúen como vínculo entre los componentes y faciliten la comunicación, y flujos de procesos. (Lawrence & Lorsch, 1967).

Formalización o estandarización

Como su nombre lo indica es explicado como el grado en que se requieren reglas, políticas y procedimientos para normalizar el trabajo y el comportamiento de los colaboradores

para evitar la acción informal de estos últimos. “Esto implica respuestas preprogramadas que disminuyen la discrecionalidad que tiene el agente organizacional sobre su trabajo, puesto que todas las situaciones alrededor de la tarea se condensan anticipadamente en protocolos por escrito” (Hage & Aiken, 1967; Pugh Al., 1968).

Es considerado por ciertos autores como una característica de control en las organizaciones que puede reducir costos de supervisión y garantiza hasta cierto punto el cumplimiento de los procesos. Sin embargo, no puede ser tomado al extremo ya que puede caer en rigidez estructural y quitarle flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones llevando incluso a una cierta disfunción o patología burocrática (Merton, 1964; Perrow, 1991). Se reconoce que la formalización se puede definir de tres formas: Según el puesto, según el flujo de trabajo y según las normas (Mintzberg, 1984).

Tamaño o amplitud de control

El tamaño se relaciona con el número de cargos que existan en la organización. En esta variable se involucran conceptos de autoridad y jerarquía y también es conocido como tramo de autoridad o amplitud del control. Está determinada por cierto factores como la distribución física, habilidades de los colaboradores en los diferentes niveles y la naturaleza del trabajo. Según algunos estudios sobre estructura organizacional, entre mayor diferenciación mayor tamaño y mayor dificultad de controlar el aumento de la cadena jerárquica. Jones (2008) establece que una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos según sus objetivos y el ambiente en el que opera.

Toma de decisiones

En este caso se relaciona con que tan centralizada o descentralizada es la organización debido a la asignación de responsabilidades y autoridad, o derechos de tomar las decisiones en una empresa. Expresa una idea del nivel de delegación para favorecer la participación (Prakash & Gupta, 2011). La centralización indicará la concentración de la autoridad en el nivel estratégico de la organización, mientras que la descentralización hará referencia al grado de delegación que existe en los niveles medios y bajos.

2.2.2 Modelos de diseños organizacionales³

Para este análisis se reconocen 3 modelos para la estructuración organizacional:

1. El Modelo de Richard Daft: con enfoque en los altos directivos.
2. El Modelo de las 'Siete-S': Considera 7 variables para implantarse.
3. El Modelo de Labrada: A través de 4 fases busca la integración de los sistemas.

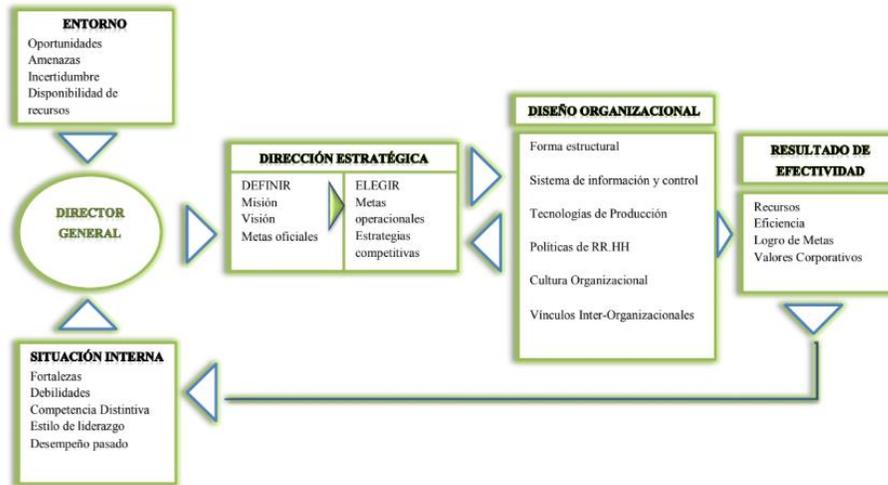
Modelo Richard Daft (2007)

Este modelo involucra a la alta dirección como principal responsable de vincular el mapa estratégico y metas de la organización. La estructura organizacional relaciona funciones, actividades, identifica sistemas de control e información, políticas y cultura organizacional que deben acatar tanto altos, medios y otros colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.

Daft R. (2007) en su libro “Teoría y Diseño Organizacional” define la importancia en la capacidad que tiene los directivos de ver el entorno de la organización desde diferentes perspectivas para poder definir metas y evaluar la capacidad de la organización de lograr el cumplimiento de las mismas. El gráfico a continuación muestra la trascendencia en el análisis que tienen los directivos tanto del entorno interno como externo desde su perspectiva, para luego convertirse en insumo para la dirección estratégica. Se puede observar que una vez obtenidos los resultados de efectividad se produce un ciclo de análisis de situación interna que le compete a los directivos para plantear y replantear estrategias constantemente.

³ Los gráficos de esta sección fueron tomados como referencia del trabajo de titulación de la carrera de Ingeniería en administración de empresas: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA TORREMOLINA S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013” de Gabriela Verónica del Pezo De La Cruz.

Figura 2.3 Diseño de Modelo Organizacional por Richard Daft



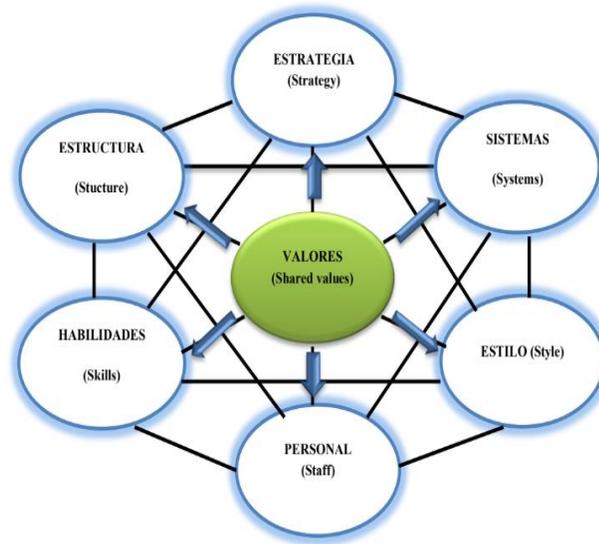
Fuente: (Del Pezo De La Cruz, 2013)

El Modelo de las “Siete-S” de McKinsey

En este modelo se nombra algunas variables que son consideradas parte de la estructura organizacional y que deben ser definidas:

1. **Estructura:** la representación formal y gráfica de funciones, tareas y responsabilidades.
2. **Estrategia:** Misión, visión, valores, objetivos estratégicos y definición del producto y su mercado.
3. **Habilidades:** las pericias individuales y organizacionales.
4. **Estilo:** la cultura que marca el comportamiento de las personas
5. **Personal:** los colaboradores dentro de la organización
6. **Valores compartidos:** los valores que definen la manera que se hacen las cosas en la organización.
7. **Sistemas:** El conjunto de todos los procesos de la organización.

Figura 2.4 Modelo de las "Siete-S" de McKinsey



Fuente: (Del Pezo De La Cruz, 2013)

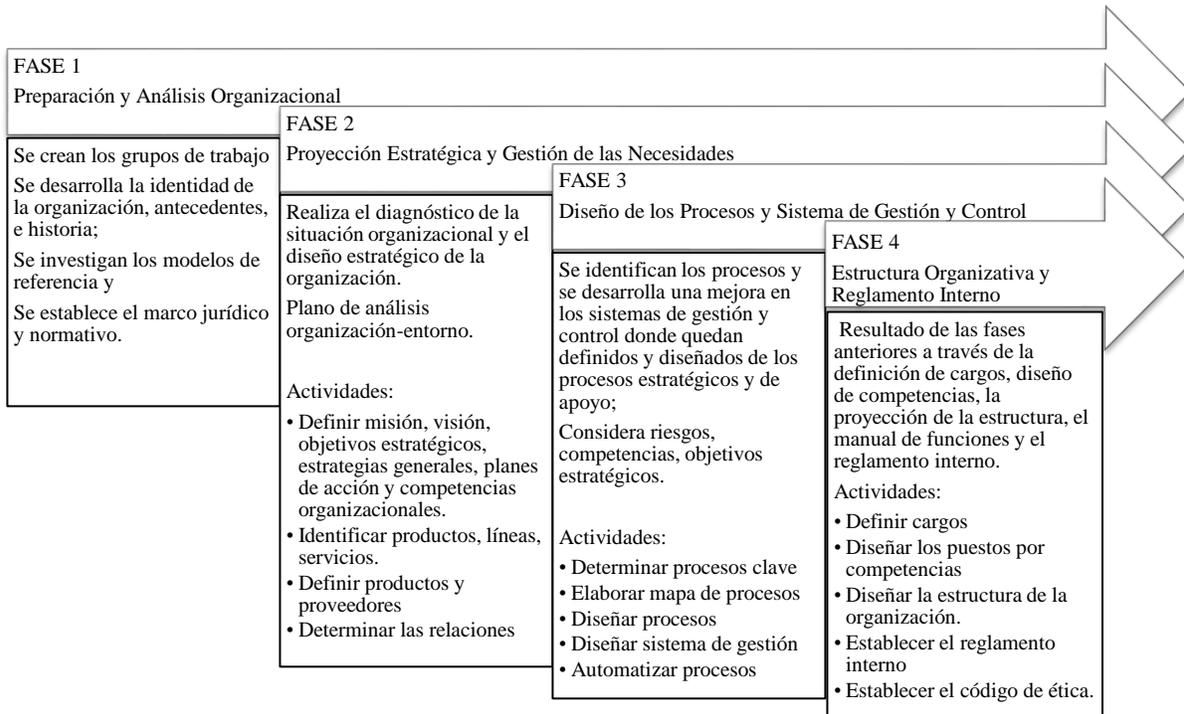
Modelo de Labrada

Este modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa, incluye la necesidad de introducir a las competencias en los sistemas y sus procesos. Indica que: “el modelo organizacional muestra las formas de cómo organizarse en base a un enfoque estratégico” y lo genera en cuatro fases, que se detallan a continuación en la figura 2.5.

En este modelo la retroalimentación se presenta en todas las fases, como requisito indispensable para pasar de una a otra fase; la comunicación se da en todo el proceso de implementación de manera interna y externa.

Dentro de las actividades consideradas para la definición del sistema de gestión se cuenta con herramientas que favorecen la implementación exitosa; éstas son: el cuadro de mando integral y el sistema de control interno.

Figura 2.5 Fases del Modelo Labrada



Elaboración propia

Fuente: (Del Pezo De La Cruz, 2013)

2.2.3 Beneficios estratégicos del diseño estructural

“El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye los factores del entorno, la elección de estrategias y los factores tecnológicos. En concreto el diseño organizacional debe:

1.- Proporcionar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.

2.- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.

3.- Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno”.

(Slocum & Don Hellreigel, 2009: Pág. 424)

La aplicación del diseño estructural es relevante para las organizaciones porque básicamente ayuda a contribuir en el logro de los objetivos con eficiencia y efectividad, proveyendo la dirección estratégica y coordinación efectiva de las actividades.

2.2.4 Herramientas para el levantamiento de información

“La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos, sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante, y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta”. (HERNANDEZ, FERNANDEZ Y BAPTISTA 1997).

El presente trabajo será realizado utilizando la investigación aplicada o también denominada dinámica, en la que se aplican los conocimientos en la práctica; La investigación de campo, en la que el autor trabaja en el ambiente de estudio para mejor comprensión de la situación y poder lograr entrar en contexto para la resolución de los problemas.

Para la investigación, y los lineamientos que permiten identificar la problemática y cumplimiento de los objetivos se considera aplicar el método inductivo y analítico, que permiten estudiar los hechos particulares y los datos en el tiempo presente.

La observación, registro de información, entrevistas serán debidamente planificadas y diseñadas para lograr obtener información relevante para el análisis.

El modelo de investigación es de tipo cualitativa, por buscar obtener perspectivas y puntos de vista de los sujetos de estudio; podemos encontrar la aplicación de algunas herramientas que facilitarán el estudio e investigación, entre las que serán usadas y luego debidamente descritas tenemos:

- Observación
- Entrevistas para análisis.
- Talleres

Observación: *“La observación constituye un método de toma de datos destinados a representar lo más fielmente posible lo que ocurre, la realidad”.* Pieron (1986).

La observación como herramienta para la recolección de información se realiza de manera intencional para obtener datos confiables y específicamente para este proyecto, se considera para poder definir con claridad los comportamientos observables que permitirán definir la dinámica entre los cargos, y plantear de manera más acertada las competencias de los cargos. Debe ser realizada bajo la utilización de técnicas que apoyen a la correcta percepción del observador.

Aunque se considera como complemento para las otras formas de recolección de datos e información, también es considerada dentro de los métodos de investigación más utilizados en todas las ciencias (Colas, 1992), siempre y cuando cumpla con las siguientes características:

1. Intencional. Tener objetivos claros y concretos. Planteamiento previo sobre qué es lo que se va observar, a quién, en qué condiciones y cuáles son los comportamientos que queremos registrar.

2. Estructurada. Proyectarse en un plan y esquema de trabajo. Lo que nos permitirá vincular las teorías e hipótesis con las conductas observadas.

3. Controlada. Debe ser objetiva y comprobable. Viable a una validación.

De las características antes mencionadas, bajo los lineamientos del método científico, el hecho de tener que observar en un ambiente natural se torna la principal dificultad cuando se trata de observación de la conducta humana.

Existe una amplia variedad de estudios que se pueden desarrollar en este campo del talento humano y la gestión de las personas una gran mayoría de ellos necesitan observar la conducta humana en diferentes contextos y situaciones específicas como en interacciones entre equipos, comportamientos de líderes, reacciones ante circunstancias de la empresa, políticas, o en la misma gestión del cambio en las organizaciones.

El informe objetivo: Es la forma más simple de expresar la observación sobre algo que se experimenta a través de los sentidos. Se procede a registrar datos que puedan ser codificados y validados. En una observación de tipo científica “se incluye la selección deliberada de algún aspecto significativo de los fenómenos en cierta situación y en un momento determinado, constituye un detenido examen en el cual puede hacer uso de procedimientos e instrumentos de precisión”.

El observador se comporta como uno más del entorno, participa, observa de manera que su presencia no interfiera con la observación como tal, es decir, se maneja bajo la premisa básica de este tipo de investigación: “convivencia en el medio para el conocimiento del mismo”. La mayor ventaja es que el investigador determina el tiempo determinado a realizar la observación de lo que planea observar.

Se reconocen los siguientes tipos de observación, que mantienen características para lograr la objetividad de la práctica y los datos recolectados a través de las herramientas diseñadas y se diferencian principalmente por la manera en la que interactúa el observador con el entorno u objetivo de observación:

- Participante: El observador forma parte de la situación para propósitos exploratorios. Suele tener el riesgo de confundir su rol y darle mayor relevancia a la participación sobre la observación.
- Sistemática: Aplicada para situaciones de diagnóstico, y atiende a objetivos concretos.
- Objetivamente abierta: Cuando el observador toma distancia en su modo de observar y es ajeno a la situación.

Entrevistas: La entrevista constituye el método para levantamiento de información que a diferencia del cuestionario o encuesta, tiene una interacción directa con el “dueño del proceso” que en este caso busca adquirir información de los “usuarios de los cargos” que conocen con mayor profundidad lo que hacen, las problemáticas de su cargo, las necesidades generadas, y requerimientos del mismo para poder conseguir objetivos para beneficio de la empresa.

2.3 MODELO DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

Se trata de integrar a la organización y en sus sistemas el concepto de competencias para darle un enfoque relacionado al desarrollo de las personas y ligarlo al cumplimiento de objetivos organizacionales.

En la gestión del talento humano, mantener un modelo de gestión por competencias permite asegurar hasta cierto punto que las personas asignadas a los diferentes puestos sean las idóneas para cumplir sus funciones.

Aunque más adelante definiremos desde la perspectiva de diferentes autores a las competencias, vale la pena dejar en claro las características que todas estas definiciones tienen en común sobre las competencias:

1. Se manifiestan en las personas cuando ejecutan sus tareas.
2. Pueden ligarse al éxito de los trabajos realizados.
3. Puede asumirse que son causas para el éxito y relacionarse al desempeño laboral.
4. Pueden aplicarse a más de una actividad.

2.3.1 Perfiles de cargos y funciones

Cada perfil define el puesto de trabajo y detalla el rol de las personas que lo ocupan dentro de la empresa. Cada puesto de trabajo representa la manera en que cada colaborador puede aportar a la organización y recibir las remuneraciones correspondientes, siempre que se cumpla con el comportamiento esperado de cada individuo.

Las organizaciones definen los puestos de trabajo, con la información acerca de las funciones, tareas y actividades y otros aspectos que van a ayudar al colaborador a desempeñar el puesto. Según Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.”

Los perfiles de los cargos cuentan como una herramienta básica para la gestión de la persona y sirve de guía para que cada persona sepa con certeza y claridad cuáles son sus responsabilidades con el respectivo alcance de las mismas. Resume detalladamente los conocimientos, habilidades, y experiencia que debe tener cada persona asignada al puesto de trabajo y además brinda la información que permite conocer las exigencias del entorno para que esta persona pueda desempeñarse correctamente, es decir, los recursos que la empresa debe facilitar para este caso.

Los puestos de trabajos pueden existir independientemente de que esté o no ocupado por una persona, ya que básicamente se refiere al conjunto de tareas y funciones requeridas para lograr objetivos de la organización y que consecuentemente son asignadas a un colaborador.

Resulta importante definir dentro de cada perfil de cargo, aquellas funciones que son esenciales, de manera que sean la pauta clave para poder definir las competencias directamente vinculadas a ellas a través de un mapeo de competencias (MPC) (Moreno J. , 2001).

2.3.2 Definición de Competencias

Para poder definir a las competencias, se citan algunos autores a continuación:

- Spencer y Spencer (1993): "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".
- Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo".
- Rodríguez y Feliú (1996): "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".
- Ansorena Cao (1996): "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."
- Woodruffe (1993): "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".
- Boyatzis (Woodruffe, 1993): "Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".
- Según McClelland (1973) las competencias son "el conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo".

- Según Villoria y del Pino (2009), las competencias son, a estos efectos, lo que hacen los mejores en su puesto y están vinculadas a unos motivos intrínsecos, actitudinales y valorativos que permiten esa excelencia. Es una característica personal, relativamente estable y causalmente relacionada con los resultados superiores en un puesto.
- Finalmente, la referencia de Martha Alles (2005) define a las competencias como las “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Según la OIT las competencias en su definición que generalmente se concibe como más aceptado nos dice que la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Para entender de una manera más gráfica, Spencer y Spencer diseñaron el conocido como Modelo del Iceberg que describe las características o elementos que se identifican como necesarias para que la persona pueda marcar la diferencia en el desempeño que tenga en su puesto de trabajo. Estos pueden ser:

Figura 2.6 Representación gráfica del Modelo del Iceberg



Fuente: (Spencer & Spencer, 2008).

- Tangibles: Conocidas como las características visibles que no necesariamente aseguran resultados.

- **Intangibles:** Conocidas como no visibles, ligadas a la personalidad y actitudes de la persona.

En el gráfico se sitúan a los conocimientos y habilidades por arriba de la “línea de flotación” mientras que, por debajo a los valores, actitudes, y atributos personales que según el autor pueden considerarse más complicadas de adquirir e identificar en las personas.

De las antes mencionadas, las que se consideran dentro del concepto más difundido a nivel internacional son:

1. **Conocimientos:** Parte aprehendida o adquirida.
2. **Aptitudes:** Capacidad innata para el aprendizaje.
3. **Habilidades:** Aquello que por aprendizaje o experiencia definen el comportamiento.
4. **Actitudes:** creencias, valores y convicciones de cada persona.

2.3.3 Componentes del modelo por competencias

Cuadro 2.3 Descripción de los componentes de las competencias

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
SABER	Conocimientos teóricos-empíricos que permiten que la persona pueda ejecutar un comportamiento eficiente y seguro dentro de una competencia.
SABER HACER	Es la aptitud requerida por la persona, habilidad o destreza para resolver problemas concretos que exige el trabajo, aplicando sus “saberes”.
SABER ESTAR	Es el comportamiento de adaptación que tiene la persona para mantener la cultura organizacional reflejada en sus valores, formas de trabajar y construir relaciones interpersonales.
QUERER HACER	Es la disposición y motivación de la persona para poder realizar competentemente su trabajo para aportar con eficiencia a los procesos que se llevan a cabo en su trabajo.
PODER HACER	Esta es la disponibilidad de recursos con los que cuenta la persona, y que suelen ser provistos por la organización para realizar su labor con la calidad esperada.

Fuente: (MANOTAS, 2002)

2.3.4 Tipos de competencias organizacionales

Al realizar el ejercicio o práctica de elaborar o actualizar los perfiles cada función va a derivar competencias requeridas para cumplirlas de manera efectiva.

A continuación, se detallan los tipos de competencias generalmente conocidas y aplicadas en este trabajo de titulación:

Cuadro 2.4 Descripción de los tipos de competencias

TRANSVERSALES O GENÉRICAS ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS
<p>También conocidas como competencias organizacionales, porque son consideradas como requisitos para todos y cada uno de los miembros de la entidad desde la dirección hasta líderes y colaboradores en general.</p> <p>Relacionadas a la identidad estratégica de la empresa como competencias que forman parte de la ventaja competitiva de la organización.</p> <p>Deben ser cuidadosamente definidas de manera que se priorice el desarrollo de aquella con el mayor impacto, y así cada una en orden hasta que cada uno de los miembros la hagan parte de su desempeño diario.</p> <p>“Abarcan capacidades comunes a profesiones diversas o al conjunto de un grupo de profesionales, caracterizándose por poseer un nivel elevado de transferibilidad”</p> <p>En este tipo de competencias se debe considerar capacidades cognoscitivas o aptitudes, los conocimientos que la persona haya adquirido a nivel teórico y a través de las experiencias, las tendencias de su comportamiento o actitudes; sus valores y rasgos de personalidad, así como sus habilidades y destrezas. (Mazariegos, 1999)</p>	<p>Como su nombre lo indica, “son aquéllas propias de un empleo o conjunto de puestos afines, por lo que no son aplicables en una amplia variedad de empleos” estas corresponden a cada cargo específicamente, y no puede aplicarse a todos.</p> <p>En este tipo de competencias podemos hacer una diferenciación entre aquellas que son específicas de un área o departamento también conocidas como funcionales y aquellas que finalmente representan las necesidades de cada cargo.</p> <p>Se trata de aquellas capacidades que hacen que una persona se desempeñe mejor que en otros y a medida que se tiene mayor experiencia puede esperarse mejores resultados de desempeño. Por ejemplo: comunicación efectiva para cargos de vendedores.</p>

Fuente: (Ceinos Sanz, 2008)

2.3.5 Sistema de Gestión por competencias - Modelo de Martha Alles

Para poder gestionar a las personas bajo el nivel de competencias, uno de los principales insumos que debe tener en claro las organizaciones es contar con lo esencial: misión, visión, y objetivos que como se conoce va a definir el qué hace la organización, hacia donde se dirige y qué quiere lograr para luego decidir el cómo.

La definición de competencias debe contar con una alta participación de la alta dirección antes y durante la implementación ya que deben estar alineados y entender el propósito del sistema.

Según Martha Alles, la implementación del sistema de gestión por competencias cumple una serie de pasos, que detallamos:

1. Definir visión y misión.
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
3. Aplicación de prueba de las competencias en un grupo de colaboradores.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de gestión del talento humano bajo el modelo por competencias.

Siguiendo esta misma metodología aplicada para poder realizar efectivamente la definición de criterios, los pasos serían:

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recoger información
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

2.3.6 Beneficios de la gestión por competencias para la organización

Toda organización puede trabajar con mayor eficiencia si es capaz de identificar cuáles competencias hacen mejores colaboradores, para luego seleccionar y desarrollar a otros que alcancen las mismas competencias.

De manera general, las organizaciones han ido evolucionando en la manera en la que gestionan sus recursos y de ver los negocios, volcando la mirada y enfoque a las personas y ampliando las perspectivas con las que se definen estrategias para poder ser competitivas.

El rol que tiene un departamento de talento humano ha adquirido una nueva y creciente importancia al evidenciar que la correcta interacción entre las personas con sus funciones, capacidades y los resultados de la empresa pueden generar mayor valor brindando nuevas soluciones con la aplicación de técnicas, y principios que permitan hasta cierto punto poder comprender el comportamiento humano dentro de las mismas. Esto coloca a las personas como elemento diferenciador de las organizaciones y posible ventaja competitiva, siempre que sean preparadas, capaces y comprometidas.

Para poder lograrlo, es importante saber identificar la mejor manera y desarrollar la capacidad para satisfacer no solamente las necesidades de sus clientes, cumplir con sus proveedores sino también cubrir las necesidades de sus colaboradores eficientemente.

Según Villegas (1997) hoy en días los colaboradores en las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas:

1. La necesidad de LOGRO. Sentir que contribuyen con su productividad a las metas de la empresa.
2. La necesidad de LIDERAZGO. Contar con un nivel gerencial de excelencia que tenga buena capacidad de mejorar continuamente dentro de la dinámica organizacional.
3. La necesidad de ADAPTARSE A LOS CAMBIOS. Ser capaces de asimilar cambios drásticos en la gestión del personal, manteniendo siempre buenas relaciones interpersonales.

Una gestión del talento humano se considera como elemento diferenciador de las organizaciones cuando logra una cultura desarrollada del “querer ser” y este está directamente vinculada con la estrategia empresarial. (Dolan, Shuler & Valle, 2000).

Dentro de las funciones asignadas al departamento de talento humano, además de facilitar el manejo de los “recursos humanos” debe ser también la gestión del cambio organizacional, el desarrollo de sistemas, estructuras y procesos que faciliten a las personas trabajar eficientemente; en estos tiempos en los que gracias a la tecnología todo va cambiando rápido, es necesario hacerlo de manera ágil y hábil.

Para esto, el enfoque estratégico de las competencias juega un importante rol al promover la manera de desarrollar a la gente en función de sus objetivos organizacionales, cambiando la forma de pensar de los directivos al conectar su visión con lo que pueden transmitir al resto de la organización para que los colaboradores se conviertan en su principal inversión para el logro de la misión, visión y la generación de la competitividad y valor de la empresa.

Además, contar con el correcto análisis y descripción de los cargos permite ganar diversos beneficios, empezando por la determinación clara de las responsabilidades que aseguren que las diferentes personas cumplan con las tareas y actividades eliminando repeticiones funcionales. Focaliza los esfuerzos de toda la organización a los resultados, ya que las competencias reflejan los comportamientos que debe llevar a cabo una persona para obtener resultados óptimos en el cumplimiento de sus funciones.

En conclusión, la gestión por competencias puede darle a la empresa la posibilidad de tener un punto de partida para exigir bajo estándares de calidad el cumplimiento de cada cargo, desarrollando herramientas para la evaluación de desempeño, futuros procesos de selección, identificación de necesidades de formación, elaboración de mapas de competencias, etc., que como predictores no absoluto del mejor comportamiento de las personas, permita analizar cada situación y decir el comportamiento más adecuado para cada circunstancia y aportar con resultados positivos medibles al corto, mediano y largo plazo. Además de que permite trabajar en el área de Talento Humano desde sus procesos iniciales en la planificación hasta la evaluación de los resultados obtenidos.

2.3.7 Las debilidades de la gestión por competencias

La mayor dificultad identificada en la implementación de un sistema de gestión por competencias es que como variables resultan complicadas para entender en comparación con las variables que conforman el perfil duro de una persona como el conocimiento y experiencia ganada; a nivel de evaluación de cumplimientos es más sencillo comprender el logro de los objetivos. Su desarrollo requiere de una “motivación intrínseca más que una simple “compensación” o incentivo económico anual. De manera general suponen que deben ser tratadas de manera diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas porque se definen en un diccionario de competencias con la descripción de comportamientos que pueden ser observados, el criterio de su evaluador representa un factor importante en cuanto a la influencia que tiene sobre la percepción y por consecuencia precisa de capacitación y experiencia en torno a la examinación de las mismas.

Para manejar esto, existen a disposición una serie de métodos y/o herramientas que pueden ser utilizados para diagnosticar competencias, que suelen ser generalizadas en comportamientos que no siempre se van a presentar de manera exacta a lo descrito, y en las mismas situaciones sino en otras similares con comportamientos similares.

2.3.8 Diccionario de competencias y sus elementos

Se trata de la selección de competencias relacionadas a la organización y recopiladas en un documento interno. Este documento debe ser constantemente actualizado y socializado para que se adapte a la realidad vigente de la empresa. El diccionario de competencias es el conjunto de definiciones sobre una lista de competencias, que es usada como una guía de referencia. Se entiende por “competencias” al “conjunto de patrones de conductas que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones” (Boyatzis, 1993).

Es una de las herramientas fundamentales y base para la implementación del sistema de gestión por competencia tiene su inicio en la elaboración y consolidación del diccionario de

competencias. Es una herramienta que contiene la lista y definición de todas aquellas competencias que son esenciales para la organización, por niveles y en las diferentes áreas. Forma parte importante para llevar a cabo los procesos de selección, principalmente utilizado para la elaboración de perfiles de cargos, gestión de retención y el desarrollo del talento en las organizaciones.

Es básica para el análisis de los conocimientos y comportamientos observables en los procesos relacionados a las actividades que realiza el personal. Así como norma y referente para todos los colaboradores permitiendo así reducir el margen de error de las interpretaciones personales en la manera en que realizan su trabajo. Desde el punto de vista estratégico, puede ser utilizado para facilitar los siguientes procesos:

- Formulación de preguntas para la entrevista conductual por competencias.
- Diseño de pruebas para la selección de personal basados en la metodología del “Assessment Center” o entrevistas por competencias.
- Aporte de indicadores de comportamientos para el sistema de evaluación del desempeño.
- Desarrollar planes de promoción y desarrollo adaptados a las necesidades de la empresa.
- Enfocar la retroalimentación realizada al desempeño de los colaboradores.

Para el caso analizado, el diccionario de competencias ha sido ajustado y estandarizado según la realidad de “La Empresa” de manera que pueda ser aplicado directamente en el proceso de estructuración organizacional y elaboración de perfil de cargo por competencias. Se ha tomado como referencia el e-book denominado 120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos (Materiales de Recursos Humanos nº 2) de Johnny Tarcica y Marco Masis del año 2013. En el diccionario, a cada competencia se la presentará con los siguientes elementos:

- Título de la competencia
- Definición genérica de la competencia
- Comportamientos observables asociados a la competencia.
- Descripción de comportamientos asociados a los niveles de desarrollo, de mayor a menor grado.

Para la empresa se presentarán las competencias **organizacionales** o aquellas que se aplican a toda la empresa; las competencias del **área** o departamentales y las **específicas** que se trata de aquellas que se presentan según el cargo o el nivel jerárquico.

Para la medición de competencias es importante contar con la descripción de los diferentes niveles de desarrollo términos de conductas, o comportamientos fácilmente observables mediante una escala que va desde un nivel de incompetencia hasta el nivel más desarrollado en el cual se evidencia el más alto desarrollo de la competencia, tal como se exponen en la siguiente escala conductual:

- A.** SUPER EFICIENTE: Demuestra conductas que son evidencia del mayor nivel de la competencia, con el mayor grado de dominio.
- B.** EFICIENTE: Demuestra conductas que son evidencia de un nivel significativo en la competencia. Por encima de lo esperado.
- C.** PROMEDIO SUFICIENTE: Demuestra conductas que son aceptables o suficientes como evidencia de que el individuo tiene la competencia requerida.
- D.** POR DEBAJO DE LO ESPERADO: Demuestra niveles mínimos, lo que indica la probabilidad de que se presenten dificultades en tareas claves y requiere desarrollo para superar esa brecha.
- E.** INSUFICIENTE: Es el “nivel de incompetencia”: no posee la competencia específica e impactan negativamente en el desempeño y los resultados.

Estos niveles conductuales son especificados en cada cargo para conocer con mayor exactitud el nivel de desarrollo que requiere la persona que asuma el cargo descrito.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se utilizó la investigación aplicada o también denominada dinámica, en la que se aplican los conocimientos en la práctica; La investigación de campo, en la que el autor trabaja en el ambiente de estudio para mejor comprensión de la situación y poder lograr entrar en contexto para la resolución de los problemas.

Para la investigación, y los lineamientos que permiten identificar la problemática y cumplimiento de los objetivos se considera aplicar el método inductivo y analítico, que permiten estudiar los hechos particulares y los datos en el tiempo presente.

El modelo de investigación es de tipo cualitativa, por buscar obtener perspectivas y puntos de vista de los sujetos de estudio; podemos encontrar la aplicación de algunas herramientas que facilitarán el estudio e investigación, entre las que serán usadas y luego debidamente descritas tenemos:

- Observación
- Talleres
- Entrevistas para análisis.

3.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El estudio fue realizado con información de una empresa del sector inmobiliario ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, Ecuador; con la participación total de 22 colaboradores. La mayor parte de las entrevistas y definición de propuestas de mejora se realizó con las jefaturas departamentales; de igual manera para realizar ajustes en los perfiles se realizó entrevistas y reuniones de revisión.

3.2.1 Aplicación de herramientas para levantamiento de información

3.2.1.1 Observación

Se realizó la observación directa analizando las actitudes y comportamientos de los colaboradores de “La Empresa”, en las diferentes áreas. Esta técnica como elemento fundamental en el proceso investigativo; ha sido realizada en modo pasivo a lo largo de los años que el autor de este proyecto ha estado involucrado en “La Empresa”.

Se establecieron los siguientes puntos de observación y se presentan los datos obtenidos de la puesta en práctica:

Cuadro 3.1 Resultados de la observación

OBSERVACIÓN	RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN
Dinámica entre Jefatura y equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Existen miembros de los equipos que tienen mayor afinidad con sus jefaturas que otros.• Las inconformidades entre miembros del equipo se resuelven en su mayoría con asesoría del departamento de talento humano.• Falencias de comunicación entre miembros del equipo y sus jefaturas.
Reconocimiento de autoridad	<ul style="list-style-type: none">• La antigüedad supone un nivel de autoridad mayor entre las jefaturas.• En general, los colaboradores reconocen autoridad en sus jefaturas.
Planificación de reuniones de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Falencias en uso de herramienta “calendario” de Outlook.• No existe preparación de orden del día.• No existe procedimiento para registro de “hallazgos” o planes de acción de las reuniones.• En su mayoría no se cumple el horario ni la puntualidad en las reuniones.
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none">• En momentos de tensión suelen generarse conflictos interpersonales.• Existen espacios de intercambio como pasillos, la cafetería, y en la hora de almuerzo.

Elaboración propia

3.2.1.2 Entrevistas

Las entrevistas se desarrollaron en dos partes: la primera en la que se respondieron las preguntas estructuradas para anotaciones y la segunda en la que se daría un flujo no estructurado de preguntas y respuestas. El objetivo principal de realizar estas entrevistas era de obtener la información y know-how de primera fuente según lo indicado en el cuadro 3.2; además validarla.

Con esta herramienta se recolectó información del gerente general, los jefes y colaboradores. A través de estas entrevistas se pudo percibir el interés, y entusiasmo de sentirse parte de este proyecto. El compromiso de las partes pudo evidenciarse en la claridad y buena predisposición de responder con honestidad todas las preguntas y brindar la información requerida. A continuación, se presentan los objetivos a cumplir con las entrevistas según el nivel jerárquico que ocupan los colaboradores involucrados:

Cuadro 3.2 Objetivos establecidos para las entrevistas según nivel jerárquico

Sujetos entrevistados	Objetivos
Gerencia general	Obtener la visión general de la empresa, reconocimiento de actividades claves para el negocio, elaboración de organigrama de cargos, y aprobación de competencias organizacionales.
Jefaturas y Coordinaciones de área	Entender el rol que desempeña el departamento y sus equipos de trabajo dentro de la estrategia de la empresa, reconocer las fortalezas y áreas de mejora; identificar principales funciones, y requerimientos del departamento en cuanto a recursos y personal.
Otros cargos en general	Identificar y validar actividades que realizan, los requerimientos para cumplir los objetivos planteados y principales dificultades para ejecutar sus funciones. Reconocer problemáticas específicas a nivel de responsabilidades, y alcance para la toma de decisiones.

Elaboración propia

Preguntas de referencia para estructurar las entrevistas:

Para determinar las preguntas de la entrevista se plantearon las siguientes preguntas relacionadas a la información que se consideró relevante para entender el contexto organizacional de “La Empresa”

1. Gerencia General

Para poder obtener la información necesaria para la primera propuesta de organigrama se realizó una entrevista con la Gerencia General en la que se plantean las siguientes preguntas de referencia para poder definir el organigrama de la empresa:

- ¿Cuáles considera que son los departamentos clave para el giro de negocio?
- ¿Identifica las áreas de apoyo de la empresa?
- De manera general, para cada líder de área describa expectativas del aporte que deberían generar para la empresa desde su perspectiva.

2. Jefaturas departamentales y otros colaboradores:

Se plantean las siguientes preguntas de referencia para análisis del departamento y levantamiento para el perfil de los cargos:

Sólo Jefaturas:

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas del departamento
2. ¿Cuáles son sus áreas de mejora?
3. ¿Qué requerimientos considera que deben ser cubiertos para desempeñarse mejor?
4. ¿Considera que cuenta con el equipo necesario para cumplir con todas las responsabilidades del departamento?

Jefaturas y otros colaboradores

1. ¿Cuál considera es el rol que cumple su departamento en la empresa? ¿De quién recibe instrucciones directas?

2. ¿Su departamento tiene manuales de procedimientos actualizados a la fecha?
3. ¿Considera que su equipo está conformado correctamente de acuerdo con las necesidades del departamento?
4. Si tuviera que plantear cambios en el equipo de trabajo, ¿cuáles serían? y ¿por qué?
5. ¿Qué conocimientos considera necesarios para desempeñar correctamente su cargo?
6. ¿Qué habilidades ha visto necesarias desarrollar en su cargo?
7. ¿Cuáles considera que son sus funciones principales? Enliste
8. ¿Cuáles considera que son sus funciones esporádicas? Enliste
9. ¿Considera que hay funciones que pueden ser reestructuradas en otros cargos? ¿Cuáles? y ¿Por qué?
10. ¿Cuál es la principal fortaleza del departamento?
11. ¿Cuál es la principal debilidad de su departamento?
12. ¿Existe alguna duda o inquietud sobre el alcance de sus responsabilidades que haya surgido con respecto a su cargo?

3.1.1.3 Talleres

Para la definición de las competencias departamentales se aplicó la herramienta colaborativa y práctica de los talleres en la que se utiliza la información definida como organizacional junto a la alta gerencia y lo desarrollado en el diccionario de competencias de manera que los representantes de cada departamento pueden definir las competencias por área para “La Empresa”.

En este taller se trabajó con notas adhesivas, basadas en la metodología de trabajo con tarjetas, en las que se coloca el nombre de cada competencia considerada en el diccionario de competencias de la empresa (en total 30 competencias específicas), que serán ubicadas en la pizarra del salón de trabajo. Se contará con la ayuda del diccionario de competencias para revisar los conceptos que validará la selección realizada por los representantes.

Contenido del taller:

1. Charla sobre la CULTURA DE “LA EMPRESA”

Con el objetivo de reconocer la esencia de “La Empresa” y la estrategia corporativa para alinear su enfoque como áreas al enfoque general y la consecución de los objetivos corporativos.

Se dan a conocer las estrategias organizacionales definidas anteriormente y su definición e impacto en la manera de realizar las cosas en “La Empresa”.

2. Charla sobre planificación estratégica

Con la intención de dar a conocer la importancia de su rol para la construcción de la estrategia en la empresa y los puntos básicos que deben conocerse sobre el sistema de gestión por competencias y su impacto en los subsistemas del área de talento humano. (Ver ANEXO 2).

3. Presentación del listado de competencias.

En este punto se explica de qué se trata el diccionario de competencias y se presenta en una cartelera el total de 120 competencias con su definición y descripción respectiva para poder entrar en discusión sobre aquellas que se consideren relevantes y relacionadas para el área para la que trabajan. (La información del diccionario de competencias de “La Empresa” se encuentra en el ANEXO 5 del presente trabajo).

4. Definición de competencias para el área.

Es importante que en esta parte del taller se revise la misión del departamento para vincularla a las competencias del área, como herramientas para su cumplimiento y desarrollo. La información correspondiente a la misión de cada área y sus funciones principales dentro de la empresa se encuentra detallada en el numeral 3.2.2 del presente documento.

Se abre el espacio para la discusión que determinará la elección de máximo 10 competencias que el equipo de trabajo considere relevantes para el área; y una vez elegidas, seleccionan de 3 a 5 competencias que se consideren a desarrollar en todos los cargos del

departamento y a todo nivel. Para la selección y filtro de las competencias del área se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

- No deben coincidir con las competencias organizacionales.
- No deben ser competencias técnicas.
- La intención será que las competencias aporten al cumplimiento de la misión del departamento.

Adicionalmente, con ayuda de las entrevistas realizadas a las Jefaturas y Gerencia General, el análisis por cada departamento permitió obtener la siguiente información por cada área de “La Empresa” de manera que podamos tener un mejor panorama del estado actual de los mismos desde la perspectiva de sus líderes:

Cuadro 3.3 Análisis de situación departamental

ÁREAS ANALIZADAS	FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el know-how de la empresa a nivel de ventas. • Compromiso de los ejecutivos. • Iniciativa del personal. • Sentido de responsabilidad. • Sentido de pertenencia. • Pro actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de Procedimientos por proyectos e internos del departamento. • Seguimiento a ventas por ejecutivos. • Acompañamiento a ejecutivos • Control presupuestario de marketing • Planes de mercadeo por proyecto • Liderazgo del departamento • Revisión del sistema de incentivos y compensación (estructura de remuneraciones no competitiva). • Relación jefatura-colaborador; comunicación y coordinación de actividades. • Reuniones de ventas poco efectivas.
CRÉDITO Y COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los procedimientos y trámites bancarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos por proyectos. No hay manuales definidos. • Manejo de cartera de clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en obtención de créditos. • Buena canalización de temas relacionados a postventa y clientes. • Procedimientos bien definidos para cobranzas • Informes y reportes establecidos de cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo conjunto con el área de ventas para la transferencia de información. • Propuesta de valor para mejoras en servicio al cliente. • Sentido de responsabilidad sobre los seguimientos a casos de clientes y revisión de carpetas. • Definir frecuencia de entregas de informes y reportes a la jefatura. • Flexibilidad mental y manejo del cambio. • Capacidad para dar y recibir Feedback • Definir quien supervisa los resultados y su línea de reporte. • Establecimiento de objetivos por proyectos según etapa de cada proyecto. • Falencias en la comunicación con el área comercial.
FINANCIERO CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos y experiencia en el sector. • Actualización constante en legislación y cambios a nivel político. • Información al día. • Respuestas rápidas a nivel de requerimientos de otros departamentos y gerencia general. • Cumplimiento efectivo de tareas. • Profesionalismo reconocido internamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales de jefatura. • Comunicación con colaboradores. • Definición de responsabilidades y funciones junto a gerencia general. • Procedimiento de pagos a proveedores y programación de canjes y otras negociaciones. • Comunicación con área comercial. • Líder y su manejo de inteligencia emocional.
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos bien establecidos y definidos por proyectos. • Registro y formatos de procedimientos implementados. • Organización y planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con el área comercial. • Estructura en área de obra (fiscalización). • Revisión de procesos ligados a la seguridad industrial, mejorar

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo bajo estrés. • Flexibilidad y disposición de trabajo del personal. 	<p>comunicación y alcance en esta área vinculada a fiscalizadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos específicos en urbanismos y otros tipos de estructuras diferentes a las viviendas.
ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y conocimiento de proveedores del negocio. • Sentido de pertenencia • Colaboración y servicio alto. • Responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en el cumplimiento de procedimientos. • Delegación de actividades con el equipo. • Socialización de procedimientos a otras áreas. • Seguimiento en el cumplimiento de actividades asignadas al personal. • Organización y planificación de actividades. • Control de pagos a proveedores y coordinación con departamento financiero.

Elaboración propia

3.2.2 Levantamiento de competencias

Tomando como referencia lo antes mencionado, se determina la necesidad de aplicar las mismas herramientas que permita definir competencias necesarias para los diferentes niveles organizacionales según el siguiente cuadro:

Cuadro 3III.4 Herramientas de levantamiento de información aplicadas

TIPOS DE COMPETENCIAS	APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS
Organizacionales	Entrevista con gerente general y análisis del autor.
Departamentales	Talleres de trabajo con las jefaturas departamentales y un representante del departamento.
Específicas del cargo	Levantamiento de funciones esenciales y mapeo de competencias.

Elaboración propia

Como resultado se genera la información clave para los perfiles de cargo por competencias para el manual de funciones por competencias y el diccionario de competencias con las consideradas como relevantes para la organización luego del análisis.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Para definir las competencias organizaciones del manual de funciones por competencias, se aplicó la siguiente entrevista estructurada al Gerente General.

La investigación planteada en esta entrevista tiene el propósito de obtener información desde la perspectiva de la gerencia general para lograr definir los objetivos organizacionales de “La Empresa” alineados a sus valores y estrategia corporativa. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación.

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL:

Como antecedentes, el Gerente General ha trabajado en el sector de la construcción por más de 30 años desde sus inicios en las prácticas universitarias hasta convertirse en dueño, accionista y administrador de “La Empresa”. Ingeniero Civil de profesión, realizó un masterado en administración de empresas inmobiliarias.

A continuación se presenta el resultado de las preguntas y respuestas elaboradas y desarrolladas en la entrevista:

Sobre la esencia de la empresa y su estrategia

Pregunta: Si pudiera definir brevemente a “La Empresa” para definir el ¿Quiénes somos? Cómo definiría los siguientes elementos:

¿Qué hacemos? Respuesta: Básicamente somos una promotora inmobiliaria, compramos terrenos, diseñamos proyectos y vendemos los inmuebles.

¿Dónde lo hacemos? Respuesta: Inicialmente estamos en la ciudad de Guayaquil, pero hemos hecho proyectos en Vía a Samborondón, Daule, por lo que es una empresa que trabajará en Guayaquil y sus cantones aledaños.

¿Cómo lo hacemos? Respuesta: Siempre ha sido importante para la empresa reflejar buena calidad en los inmuebles, aunque eso signifique sacrificar en cierta medida los costos. Prefiero que los clientes se lleven una buena experiencia de compra que tener miles de dólares en rentabilidad que a la larga no va a tener el mismo valor.

¿Para quienes lo hacemos? Respuesta: En los proyectos de viviendas, lo hacemos por las familias, por vender algo que alimente sus sueños de tener un lugar decente y bonito donde vivir y crecer. Para los demás proyectos, de clientes corporativos, se trataría de brindar soluciones para sus estrategias de crecimiento.

Pregunta: Describa lo que considera como las características de “La empresa” que la hacen diferente al resto de empresas del sector que existen. ¿Cómo quiere que sea identificada la empresa en el mercado?

Respuesta: Dentro del mercado de inmobiliarias, la empresa busca ser reconocida por su transparencia, para aportar en el desarrollo del sector que brinda muchas oportunidades de trabajo a muchas familias en el área de la construcción y son oportunidades para todos. La responsabilidad que llevamos es enorme y por eso es importante siempre tomar en cuenta que queremos que todo sea bien hecho, y dentro de lo que la ley regula. Responsabilidad en todo sentido, como parte de la integridad que nos caracterice.

Pregunta: En relación con la visión de qué espera que se logre o convierta “La Empresa” en el largo plazo. ¿Hacia dónde se dirigen los esfuerzos? ¿Qué busca lograr?

Respuesta: Bueno, la idea sería poder llegar a otras ciudades grandes en algún momento. Pero básicamente aportar al desarrollo de la ciudad en la que radicamos. Tener grandes proyectos que sean reconocidos por alinearse al progreso urbano.

Pregunta: Si pudiera enlistar valores que creen que se viven en el día a día de la empresa ¿cuáles serían?

Respuesta: La integridad me parece el más importante de todos. Considero que sin transparencia y coherencia no podemos ganarnos la credibilidad de nuestros clientes y hasta de nuestros accionistas que depositan en nosotros la confianza para lograr resultados.

“La empresa” se ha convertido en una familia por el compromiso que ha puesto toda persona que ha pasado por aquí, los que se quedan y pelean para lograr los objetivos que nos planteamos y cumplir los retos que se presentan. Si tuviera que enlistar podríamos decir que: integridad, confianza, responsabilidad, compromiso, respeto, transparencia, buena comunicación, honestidad, ética.

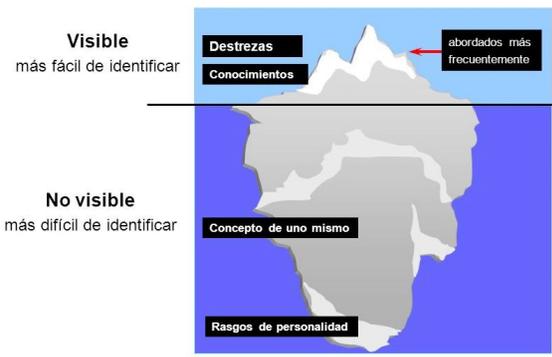
Pregunta: De estos valores, puede definir los 3 que considera prioritarios e importantes desarrollar para lograr alcanzar la visión de la empresa. Respuesta: Definitivamente la integridad y el compromiso, sin esto no lograríamos nada y entre los dos podríamos decir que abarcan muchos otros de los valores. Y creo que la comunicación efectiva para una empresa que comercializa es muy importante. Esto último para lograr conseguir que todas las áreas funcionen bien, conocer las necesidades y cumplirlas a cabalidad.

Sobre el desarrollo organizacional

Pregunta: En relación con el talento de las personas, y su desarrollo por favor cuénteme ¿Cómo definiría a las competencias en una organización?

Respuesta: Los que hace a las personas capaces de realizar sus funciones dentro del cargo al que se han asignado. La experiencia, el conocimiento que pueden tener para tomar decisiones y cumplir.

Mostrar y explicar:



Fuente: Modelo Iceberg de las Competencias (Spencer & Spencer, 2008)

Pregunta: Identifica la importancia del desarrollo de las competencias en “La Empresa” ¿Cómo?

Respuesta: Deberíamos conocer quienes están calificados dentro de los puestos de trabajo para saber si están bien ubicados en ellos y evitar caer en errores por falta de capacidad o conocimientos. Puede ayudarnos a seleccionar correctamente nuevas personas que la empresa necesite, y además para evaluar si lo están haciendo bien o no.

Pregunta: Al recordar los valores corporativos definidos, ¿cuáles son todas las competencias que se le vienen a la mente que deben ser desarrolladas en torno a los mismos y a la cultura de “La Empresa”?

Respuesta:

INTEGRIDAD: Tendencia a ser honestos, responsables, coherentes, sinceros.

COMPROMISO: Persistente, constante, quien da la milla extra es una persona que trabaja bajo presión y a pesar de las dificultades logra los objetivos acordes a lo que la empresa necesita. Proactivos.

CALIDAD: Con buena actitud para atender a los clientes y a proveedores. Buena actitud para trabajar en equipo, que hace bien su trabajo con minuciosidad, que sabe comunicarse y valora que las cosas se entiendan y el mismo entienda el propósito de las cosas.

Pregunta: Del listado, identificar las que considera más importantes y vinculadas (al menos 3) o que considere que todas las personas en todo nivel deben desarrollarse en la empresa.

Respuesta: Tendencia a la integridad, Compromiso a los objetivos de la empresa, trabajo con calidad y comunicación efectiva como herramienta para mantener buena calidad del trabajo.

Conclusiones del autor sobre la entrevista:

Para poder definir a las competencias organizacionales se optó por aplicar esta herramienta al Gerente General quien cuenta con el criterio y visión necesarios para poder lograrlo. A nivel de mandos medios “La empresa” aún tiene un largo camino que recorrer en

formación de criterio de competencias y habilidades organizacionales que le puedan brindar el enfoque estratégico al ejercicio realizado para la investigación y este proyecto.

Interpretando la información obtenida a través de la entrevista al Gerente General, con el objetivo de poder definir las competencias organizacionales de acuerdo con las expectativas y prioridades que le da la alta dirección a las mismas para el desarrollo y crecimiento empresarial, podríamos indicar que existe un gran apego a los valores y principios declarados como importantes y es en base a estos que se deberán trabajar a nivel de competencias.

Las competencias determinadas como organizacionales fueron: Integridad, compromiso y orientación a la calidad.

De manera general existen métodos conocidos para desarrollar las competencias y para poder medir su nivel de desarrollo en las diferentes instancias en las que puede participar un colaborador desde su selección y durante su permanencia en la empresa. Se pueden desarrollar a través de procesos de coaching, mentoring y capacitaciones que aplican las competencias en la práctica o experiencia como la rotación de puestos, o asignación de proyectos. Y para su medición desde la selección con el “Assessment center” y la entrevista por competencias se pueden identificar para asignarle nivel de desarrollo y luego darle seguimiento con herramientas de medición específicas para cada una.

Existen estudios sobre estas tres variables identificadas como competencias organizacionales que determinan la relación entre su desarrollo y el buen rendimiento y desempeño en el aspecto laboral:

Cuadro 3.5 Aspectos generales de las competencias organizacionales definidas para "La Empresa".

Competencia organizacional	Desarrollo de la competencia	Medición de la competencia
INTEGRIDAD	Revisión periódica de códigos éticos, normas de conducta con la socialización correspondiente.	Evaluación psicométrica aplicada en procesos de selección. Entrevistas por competencias.

	<p>Campañas de responsabilidad social empresarial.</p> <p>Identificación de actividades que requieran alta tendencia de integridad en cada cargo para su seguimiento.</p>	<p>Integritest (Prueba aplicada por consultoras para evaluar tendencias a comportamientos no éticos)</p>
COMPROMISO	<p>Desarrollar la autonomía, maestría y propósito en el personal⁴. El reconocimiento del buen desempeño, incentivar el empoderamiento de las responsabilidades de los cargos.</p> <p>Posibilidades de capacitarse y desarrollar conocimientos y habilidades.</p>	<p>Formulario Q12 de Gallup</p> <p>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</p> <p>Indicadores de Absentismo y la rotación.</p> <p>Trustee (Evaluación aplicada por consultoras para valuar compromiso entre otros valores personales y conciencia de seguridad)</p>
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	<p>Planteando mejoras en los procesos departamentales, reuniones de seguimiento de cumplimiento de políticas de servicio, formación en materia de calidad.</p>	<p>Evaluaciones de calidad de servicio para clientes, proveedores e internamente para los colaboradores.</p> <p>Entrevista por competencias y Assessment center</p>

Elaboración propia

COMPETENCIAS DEPARTAMENTALES Ó POR ÁREA

A continuación, se presenta el listado total de las competencias seleccionadas como relevantes en el ejercicio realizado a través de talleres con los representantes para cada área identificada en “La Empresa”:

⁴ “El analista laboral Dan Pink establece que existen tres factores que promueven el desarrollo del compromiso: Autonomía, Maestría y el Propósito, demostrando de cierta manera en sus estudios que el factor económico no es el único ni el más importante a la hora de pensar en motivación y compromiso”. Fuente: <http://www.celpax.com/es/indicadores-del-compromiso/>

ÁREA: PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Competencias seleccionadas:

1. Planificación y Organización
2. Conocimientos técnicos
3. Pensamiento creativo
4. Tolerancia a la Presión
5. Liderazgo
6. Orientación a la calidad
7. Conocimiento profundo de productos
8. Conocimiento de la industria y mercado
9. Adaptabilidad.
10. Trabajo en equipo

ÁREA: COMERCIAL – MARKETING Y VENTAS

Competencias seleccionadas:

1. Conocimiento de la industria y del mercado
2. Conocimiento profundo de los productos
3. Capacidad de Negociación (comercial)
4. Orientación al cliente
5. Orientación al servicio
6. Destreza Comunicativa
7. Liderazgo
8. Adaptabilidad
9. Proactividad - Iniciativa
10. Creatividad

ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZAS

Competencias seleccionadas:

1. Orientación al cliente
2. Capacidad de Negociación

3. Capacidad de Análisis
4. Credibilidad técnica
5. Destreza Comunicativa
6. Orientación a los Resultados
7. Resolución de problemas
8. Trabajo en equipo
9. Iniciativa

ÁREA: FINANCIERO - CONTABLE

Competencias seleccionadas:

1. Credibilidad técnica
2. Capacidad de Análisis
3. Planificación y Organización
4. Cumplimiento de normas
5. Tolerancia a la Presión
6. Solución de problemas
7. Orientación a resultados
8. Solución de problema – Capacidad de análisis

ÁREA: ADMINISTRACIÓN

Competencias seleccionadas:

1. Colaboración
2. Trabajo en equipo
3. Orientación y actitud de servicio
4. Solución de Problemas-Desarrolla Alternativas
5. Planificación y Organización
6. Capacidad de Negociación
7. Orientación al cliente

ÁREA: TALENTO HUMANO

Competencias seleccionadas:

1. Liderazgo – desarrollo de personas
2. Dirección de equipos de trabajo
3. Actitud de servicio
4. Resolución de problemas
5. Inteligencia emocional
6. Orientación al cliente
7. Orientación a los resultados.
8. Aprendizaje continuo
9. Adaptabilidad.
10. Destreza Comunicativa

ÁREA: LEGAL – UAF

Competencias seleccionadas:

1. Cumplimiento de normas
2. Credibilidad técnica
3. Orientación a la calidad
4. Orientación a los resultados.
5. Solución de problemas
6. Capacidad de Negociación
7. Resolución de problemas
8. Capacidad de Análisis
9. Conocimiento de la industria y del mercado
10. Destreza Comunicativa

Luego de la discusión con los representantes, de manera que se pueda realizar el filtro de competencias y lograr definir a las 3 competencias de cada área tenemos las siguientes:

Cuadro 3.6 Competencias a desarrollar por área

ÁREAS	Planificación y Control	Comercial y Marketing	Crédito y Cobranzas
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y organización 2. Tolerancia a la presión. 3. Adaptabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al servicio. 2. Orientación al cliente. 3. Destreza comunicativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al logro. 2. Orientación al cliente. 3. Destreza comunicativa.
Administración	Financiero -Contable	Talento Humano	Legal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación y actitud de servicio. 2. Organización y Planeación. 3. Trabajo en equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y organización 2. Cumplimiento de normas. 3. Tolerancia a la presión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al cliente 2. Cumplimiento de normas. 3. Destreza comunicativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación. 2. Cumplimiento de normas. 3. Destreza comunicativa.

Elaboración propia

Para la descripción de los comportamientos observables para cada competencia seleccionada como esencial para cada área, se puede revisar el diccionario de competencias que se encuentra más adelante en los anexos del presente documento.

Con la definición por áreas de las competencias a desarrollar se tendrá una mejor guía para posteriormente realizar la definición de competencias por cargo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR CARGO

Una vez que se definen las competencias organizacionales y por áreas o departamentos, es necesario que la empresa cuente con la definición correcta de las competencias a desarrollar específicamente en cada cargo de la misma.

1. Construcción de descriptivos de cargos y funciones esenciales – Mapeo por competencias (MPC) (Moreno J. , 2001):

Para esto, primero se realiza el proceso de validación de los descriptivos de cargo (cuyo formato se encuentra en el del presente documento) a través de la definición de las funciones esenciales.

Dentro de las consideraciones en la construcción de funciones del cargo, tenemos las siguientes:

- Las funciones deben iniciar con un verbo en infinitivo.
- Las funciones hacen referencia a responsabilidades actuales, ni futuras ni pasadas.
- Las funciones no deben incluir criterios de eficacia.
- Según el cargo, las funciones pueden ser estratégicas, tácticas u operativas.
- Para que la función esté correctamente estructurada se utilizan verbos de acción: planificar, coordinar, controlar, supervisar; y vincular esta acción con los resultados, a través de los verbos: lograr, asegurar, garantizar, contribuir, unificar.

2. Criterios de evaluación de las funciones del cargo

Las funciones esenciales no pueden ser una gran cantidad, y es por esto que se realiza una evaluación de todo el listado de responsabilidades obtenido bajo los siguientes criterios:

1. **Frecuencia:** ¿Con qué frecuencia se realiza la función?
2. **Consecuencia de errores:** ¿Qué consecuencias tiene un desempeño incorrecto de la función?
3. **Complejidad:** ¿Qué tan difícil es la ejecución de esta función comparada con las demás del mismo puesto?

Para esto, se realiza un taller de trabajo para definir claramente cuáles serían las funciones esenciales del cargo (Ver ANEXO 1). En este ejercicio se establece una escala de evaluación que se aplica a cada responsabilidad del cargo:

Cuadro 3.7 Variables para evaluación de funciones en MPC

Puntaje	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD
5	Diario	Muy graves: Pueden afectar a toda la empresa.	Muy difícil
4	Semanal	Graves: Pueden afectar a procesos o áreas funcionales	Difícil
3	Quincenal	Considerables: Pueden afectar el trabajo de otros	Moderado
2	Mensual	Menor magnitud: Afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al puesto.	Fácil
1	Otro (semestral, Anual, etc.)	Menores: Fácilmente controlables.	Muy fácil

Fuente: (Moreno J. , 2001)

Para determinar las esenciales, se toma en consideración la fórmula: Frecuencia + (consecuencias * complejidad) y aquellas con el mayor puntaje son las seleccionadas para el perfil del cargo.

3. Mapeo de competencias por cargo:

Para poder definir el perfil a nivel de competencias por cada cargo de la empresa se lleva a cabo el proceso según el siguiente paso a paso (Ver ANEXO 3):

Cuadro 3.8 Proceso para obtención de Mapas de Competencias por cargos

1	Registro de cargos	Registro de los departamentos o áreas definidas por la empresa y de los cargos que se encuentran en cada área.
2	Registro de competencias	Categorización de las competencias por tipo: Técnica, Estratégica o Comportamental.
3	Mapeo de Competencias	Registro de la escala de evaluación, y valuación de cada competencia para cada cargo de la empresa

4	Línea de Competencias	Gráfico de resultados del mapeo de competencias para cada cargo.
5	DASHBOARDS	Visión general por cargo y por competencias. Gráficos y mapa de competencias por cargos.

Elaboración propia

3.1.3 Diseño del manual de funciones por competencias

Manual de funciones

Es un documento que indica las funciones y actividades que deben ser cumplidas por los colaboradores de la empresa, ya sea de manera conjunta o individualmente. Es la versión detallada de los perfiles de cargos; conformado por objetivos, funciones, niveles de responsabilidad, autoridad, de los diferentes puestos que componen a la organización en su estructura.

Es un instrumento elaborado con el propósito fundamental de instruir a los colaboradores sobre distintos aspectos relacionados a su cargo para minimizar el riesgo de incumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades, la duplicidad de funciones, complicaciones en los flujos de procesos que podría repercutir en el servicio brinda a los diferentes grupos de interés de la organización. Permite hasta cierto punto incentivar la eficiencia en la gestión administrativa y operativa para contribuir al desarrollo personal, y fortalecimiento de la cultura, e imagen corporativa.

El objetivo general del Manual de Funciones es contar con la información necesaria para poder implementar un sistema de gestión por competencias para el departamento de talento humano y todos sus subsistemas.

Además de lograr el levantamiento de las tareas esenciales de cada cargo, las competencias del puesto y el desglose de conocimientos, nivel de experiencia, destrezas y

habilidades; también será posible establecer un punto de inicio para determinar qué es lo que se va a desarrollar con las capacitaciones.

El manual de funciones se compone de las siguientes partes elementales:

1. Objetivos del manual de “La Empresa”.
2. Breve descripción de la cultura de “La Empresa”.
3. Descripción de los procesos que tomarán en cuenta el manual de funciones para su correcta ejecución.
4. Perfiles de cargos

El análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización” (COOPERS y LYBRAND, 1996).

Este proceso consta de dos grandes etapas: Analizar el puesto a través del levantamiento y estudio de la información relevante. Finalmente describir el puesto en el formato aprobado.

Datos generales para el perfil de cargo:

Recoge los datos imprescindibles para identificar y localizar el puesto dentro de la estructura de la organización. Su formato se define con ayuda de los requerimientos de información que han realizado las consultoras externas contratadas para sus servicios de selección, que han llevado a preguntarse y resolver lo siguiente: ¿Qué información necesitamos detallar para que la consultora nos ayude con la persona que bajo ese cargo cubra las necesidades y objetivos planteados por la empresa?

Para “La Empresa” se ha definido un formato donde cada uno de los perfiles está compuesto por las siguientes partes principales:

1. Datos generales del cargo
2. Perfil duro
3. Condiciones laborales

4. Riesgos del cargo (requerimiento de seguridad y salud ocupacional)
5. Perfil blando (competencias organizacionales, por área y para cada cargo específico).

De manera más específica, detallamos a continuación cada rubro y elementos considerados para el perfil de los cargos definidos en “La Empresa”:

Cuadro 3.9 Formato de perfil de cargo

<u>DESCRIPCIÓN DE CARGO: FUNCIONES Y COMPETENCIAS</u>	
DATOS GENERALES	
Nombre de cargo	Nombre que será considerado en los contratos de trabajo y organigrama de la empresa.
No. de Posiciones	El número de personas que dentro de la empresa contarán con el mismo cargo.
Nivel de Reporte Lineal	Cargo que representa la autoridad inmediata superior.
Nivel de Reporte Funcional	Cargos que también podrían representar nivel de autoridad a nivel de funciones específicas o proyectos.
Mencione las Áreas Relacionadas	Detallar los departamentos que están involucrados con las funciones de este cargo.
No. y Posiciones a cargo (especificar)	En caso de que se trate de un cargo de autoridad, se detalla número de personas que están a su cargo y el nombre de sus cargos.
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales (especificar)	Especificar si el cargo tiene responsabilidad de tipo económica o de información específica que represente un riesgo o nivel de importancia mayor dentro de la organización.
DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO	
Objetivo / misión de la posición	Se detalla claramente qué hace en la organización, cuál es el rol principal por el que se crea el cargo.
Experiencia Requerida para el Puesto (especificar tipo de	Se detalla la experiencia previa requerida en el ámbito laboral. Cargos similares o experiencia en otros cargos que se puedan relacionar con el cumplimiento del objetivo de este cargo.

empresa, funciones y tiempo)	
Formación Académica	Se detalla el nivel de estudios requerido. Bachillerato, tercer nivel, cuarto nivel, doctorado o especializaciones.
Entrenamiento / Capacitación	Se debe detallar otros conocimientos que debe haber desarrollado en relación al objetivo del cargo.
Conocimientos adicionales específicos	Se debe detallar otros conocimientos y habilidades requeridas según el giro del negocio, que la empresa considera importantes estratégicamente.
Informática (especificar Programa o Sistema)	Detallar los programas o software que se requiere que conozca para el cumplimiento de sus funciones, reportes, ingreso de información y otras herramientas que la empresa haya implementado en sus procesos.
Funciones Principales	Se refiere a las funciones que realiza con mayor frecuencia y de manera casi diaria. Las funciones de mayor responsabilidad.
Funciones Esporádicas	Son aquellas funciones que realiza con una frecuencia menor (semestralmente, anualmente, o según requerimientos, eventualidades o por temporada) Son funciones que tienen menos incidencia en el cargo.
Funciones esenciales	Son aquellas funciones que del total de funciones principales y esporádicas obtuvieron la mejor calificación en cuanto a frecuencia, consecuencia de error y complejidad y por lo tanto marcan mayor relevancia para el cargo.
CONDICIONES LABORALES	
Horario de Trabajo	Se detalla la hora de inicio de labores, y la hora de fin de la jornada. En este caso se puede detallar si se trata de un cargo con jornada especial o funciones de confianza. Según lo contemplado en el código de trabajo del Ecuador: Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias,

	extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.
Días de Trabajo	Complementando al horario de trabajo, se definen los días laborales que de acuerdo a la ley deberán incluir 2 días de descanso en la semana.
¿Requiere de Vehículo propio?	En caso de que sea un cargo que represente movilización.
Sueldo Básico	El monto determinado como sueldo base para el cálculo de todos los beneficios. Este sueldo considera sueldos del mercado e internamente se asigna según el nivel jerárquico.
Beneficios	Además de los beneficios de ley, se puede definir otros beneficios económicos que podrían considerarse para el cargo.
Bonos	Detallar si el cargo contempla el pago de bonos.
Comisiones	Detallar si el cargo contempla el pago de comisiones.
Pago por movilización (especificar)	Detallar si el cargo contempla el pago de movilización.
Seguros privados	Detallar si el cargo contempla la cobertura de un tipo de seguro privado que puede ser: médico, accidentes, vida, además del seguro de ley.
Utilidades	Detallar si el cargo contempla el pago de utilidades.
Modalidad de Contratación	Detallar el tipo de contrato que está definido para el cargo y si considera o no período de prueba.
Posibilidades de Entrenamiento y Capacitación	Detallar la existencia de un plan de capacitaciones y la frecuencia o política principal para el desarrollo de las capacitaciones.
Frecuencia de Revisión Salarial	Detallar si existe política de revisión de sueldos.
RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)	
Factores Físicos	Aquellos que podrían ocasionar accidentes y/o enfermedades ocupacionales: ruido, iluminación, radiaciones, temperatura, vibraciones.
Factores Mecánicos	Aquellos relacionados a trabajos en altura, superficies inseguras, un mal uso de las herramientas, equipos defectuosos y uso de maquinarias.

Factores Biológicos	Son aquellos que producen molestias por contacto con seres vivos o vegetal y contagio de virus, bacterias, hongos y otros parásitos.
Factores Ergonómicos	Aquellos relacionados a los daños producidos por posturas inadecuadas, el levantamiento de peso, movimiento repetitivo.
Factores Psicosociales	Aquellos relacionados al clima laboral y los niveles de estrés que puede producir el trabajo. Estos riesgos pueden generar burnout y enfermedades de tipo psicológica.
Equipo de protección personal (EPP)	Según los riesgos establecidos anteriormente y las actividades que realizan en cada cargo, se define cuáles son los equipos de protección personal que deben ser entregados por “La Empresa” para el colaborador que desempeñe el cargo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Guantes ✓ Botas con punta de acero ✓ Chaleco con reflectivos ✓ Máscaras/Gafas protectoras ✓ Protección del ruido

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

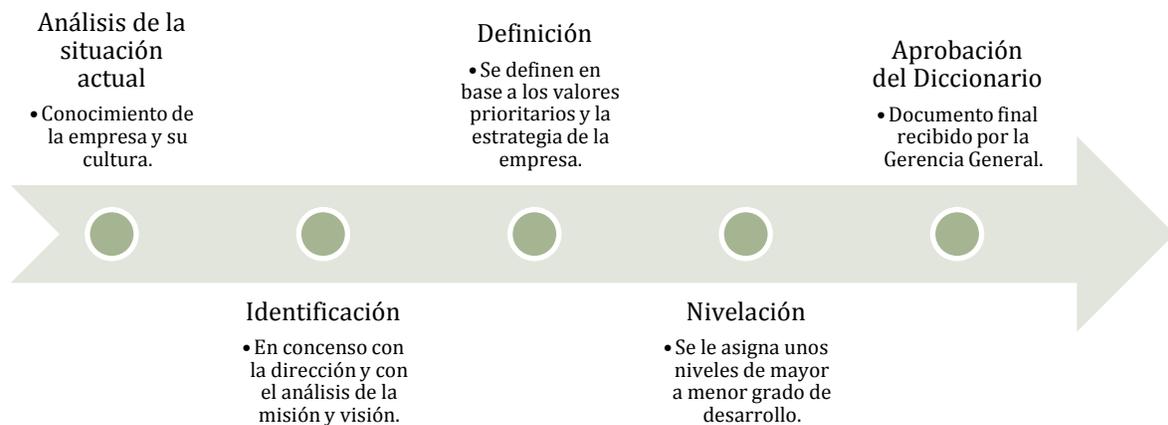
Competencias organizacionales	Definición	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
En este espacio se enlistan las competencias definidas como común para todos los cargos.	El concepto de cada competencia.	Se enlistan los comportamientos esperados según la competencia descrita.
Competencias específicas requeridas del área	Definición	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
En este espacio se enlistan las competencias definidas como necesarias para el área de la empresa	El concepto de cada competencia	Se enlistan comportamientos que se consideran parte del cumplimiento de la competencia definida.
Competencias específicas requeridas para el Puesto	Definición	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
En este espacio se enlistan las competencias definidas como necesarias para el cargo específico.	El concepto de cada competencia	Se enlistan los comportamientos esperados según la competencia descrita.

Elaboración propia

Desarrollo del Diccionario de Competencias

Para el desarrollo del diccionario de competencias se tomaron en consideración las competencias seleccionadas en el proceso de MPC, y tomando como referencia el siguiente proceso:

Figura 3.1 Proceso de elaboración de diccionario de competencias



Fuente: Martha Alles

3.2 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La propuesta de diseño estructural de “La Empresa” busca apoyar a la toma de decisiones que permita tener clara la asignación de responsabilidades para la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés de la empresa.

Se plantea la creación de nuevos puestos administrativos que “La Empresa” deberá ir cubriendo con el personal idóneo para la realización de las tareas.

Con esta estructura “La Empresa” estará en la capacidad de enfrentar los retos que se presenten con los nuevos proyectos y los cambios que se van produciendo con la aparición de las necesidades del entorno. Además el correcto diseño estructural va a permitir tener un mejor control del desempeño de los colaboradores en sus puestos,

3.2.1 Diseño organizacional

Para el diseño organizacional se tomarán en cuenta las siguientes políticas:

- Se revisará con la Gerencia General, de manera anual el organigrama funcional para evaluar dinámica de los departamentos de acuerdo con los resultados presentados durante el año.
- Todos los cambios realizados en la estructura deberán ser socializados primero a nivel departamental para el alineamiento de los colaboradores directamente impactados por el cambio. Posteriormente se programará una reunión general con todos los colaboradores para socializar cambios y su impacto en las respectivas áreas relacionadas.
- Los cambios deberán ser difundidos por todos los canales (cartelera, correo y verbalmente) para garantizar la recepción de las novedades.
- Se deberá realizar una sesión de revisión y seguimiento a los cambios mensualmente por 3 meses y luego al año para analizar resultados.

Figura 3.2 Proceso del diseño organizacional



Elaboración propia

Estructura organizacional de “La Empresa”

Datos generales de la empresa:

“La Empresa” se dedica al diseño, planificación y comercialización de inmuebles habitacionales, condominios, departamentos, y espacios para satisfacer los requerimientos

corporativos; brinda servicios como inmobiliaria dando atención al cliente mostrando las características de sus proyectos y acompañamiento en todo el proceso de adquisición de los bienes inmuebles. Proporciona al cliente toda la información sobre modelos, especificaciones técnicas de construcción, áreas comunes y precios de los Bienes inmuebles.

Luego del análisis de las necesidades de “La Empresa” se determina su estructura de tipo departamental funcional, debido a que la empresa está en una etapa de crecimiento, requiere que las actividades sean conocidas y controladas, de esta forma permite que las personas brinden un apoyo mutuo si se llegase a presentar algún problema, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de los procesos.

3.2.2 Diseño de organigrama empresarial

A continuación, presentamos la estructura organizacional propuesta y creada de acuerdo a la necesidad planteada por la dirección. Se estableció la necesidad de contar con departamentos que separen los procesos administrativos y operativos necesarios para llevar a cabo la actividad comercial y organizarse para cumplir las diferentes responsabilidades.

Podemos identificar las líneas de autoridad y liderazgo en cada área así como los niveles jerárquicos en cada departamento. Y basándonos en la información otorgada por la dirección, los departamentos se dividen según su nivel de importancia en:

Áreas Claves: Planificación y Control, Comercial, Crédito y Cobranzas.

Áreas de Apoyo: Financiero, Legal, Administrativo, Talento Humano.

Además el diseño de la estructura organizacional resultó en una estructura de tipo funcional, con las siguientes características para “La Empresa”:

- Las decisiones de mayor impacto son centralizadas en la Gerencia General. A pesar de esto, para cada Jefatura y Gerencia de manera que pueden tomar decisiones dentro de su área de alcance.
- Los procesos están en constante cambio para mejoras.
- Existe flexibilidad para proponer e implementar cambios.

- La Gerencia cuenta con política de puertas abiertas para que cualquier colaborador se sienta en libertad de acercarse a proponer o exponer ideas.
- Las Gerencias y Jefaturas son quienes canalizan el trabajo realizado en los departamentos y adquieren la responsabilidad sobre los resultados y desempeño de quienes forman parte del mismo.

Para un mejor entendimiento ver en el ANEXO 6 el organigrama de la empresa. La presencia de cada departamento para la empresa, lo detallaremos junto a una breve descripción del objetivo y funciones principales de cada uno. La siguiente descripción inicia con el detalle de objetivo y funciones de cada una de las áreas que se consideran claves para “La Empresa”:

1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Misión del área: Ser responsable de la planificación de los proyectos, desde el marco de factibilidad, diseños, gestión de trámites requeridos, presupuestos, planos, tomando en consideración criterios comerciales y financieros de otros departamentos; coordinar con proveedores y principalmente con la constructora el control del cumplimiento de cronogramas, especificaciones técnicas, y estándares de calidad establecidos en las condiciones de contratos negociadas.

Funciones principales:

- Receptar requerimientos de la gerencia general para realizar diseños de proyectos.
- Elaboración de presupuestos y cronogramas de obras para soportes de contratos de construcción y guía de control.
- Coordinar estudios de factibilidad y trámites de uso de suelo para validar proyectos ante entidades reguladoras.
- Coordinar trámites con entidades municipales para aprobación de proyectos.
- Obtención de permisos de construcción para habilitar la comercialización de los proyectos.

- Elaboración de todos los planos relacionados al proyecto para la entrega a la constructora.
- Coordinar contratación e inicio de obra con la constructora para establecer proyecciones, controlar el trabajo de la constructora y fiscalizar la obra en cuanto al cumplimiento de estándares establecidos.
- Gestionar la recepción de obra con la constructora para gestionar las entregas de inmuebles.
- Gestionar entrega de inmuebles y obras para supervisar el cumplimiento de condiciones negociadas con los clientes.

2. COMERCIAL

Misión del área: Desarrollar los conceptos comerciales, las estrategias y políticas de comercialización para llegar al mercado objetivo. Conocer las necesidades del mercado, satisfacer y promocionar los proyectos para cumplir las metas de ventas que provean los ingresos para alimentar flujos de la empresa.

Funciones principales

- Elaboración de plan estratégico comercial de los proyectos para definir estrategias y tácticas de comercialización.
- Elaboración y control de cumplimiento de planes de marketing y comunicación para la promoción de proyectos con las agencias
- y medios de publicidad.
- Captar, vincular y fidelizar a los clientes para cerrar ventas y cumplir metas.
- Gestionar equipos comerciales para la venta y promoción de proyectos que cumplan los procedimientos, políticas y metas
- establecidas.
- Mantenerse actualizado en las tendencias del mercado y el sector para poder atender los requerimientos y satisfacer las

- necesidades del mismo.
- Cumplir las metas comerciales por proyectos para aportar en flujos y proyecciones financieras.

3. CRÉDITO Y COBRANZAS

Misión del área: Brindar el mejor servicio y asesoría durante todo el proceso de financiamiento del inmueble, atendiendo los requerimientos con gestiones internas y coordinación de la entrega del mismo al cliente, supervisando el cumplimiento de las partes en las condiciones planteadas en la negociación.

Funciones principales:

- Gestionar las carteras de clientes que han cerrado ventas con la empresa para ofrecer el servicio de acompañamiento y asesoría en sus procesos de pagos de cuotas y crédito.
- Revisar que se cumplan los requisitos documentales para habilitar las ventas.
- Asesorar en el proceso de obtención de crédito para asegurar el cumplimiento de obtención de fondos según las proyecciones.
- Gestionar los planes de pago de los clientes y reestructuraciones que puedan generarse para evitar generación de mora de clientes.
- Elaborar e implementar estrategias para la recaudación efectiva de valores para el cumplimiento de metas y proyecciones.
- Utilizar canales de comunicación disponibles para que los clientes puedan conocer los procesos, y políticas de la empresa, así como los medios de recaudación disponibles.
- Coordinación con el departamento técnico y constructora para procesos de inicio de obra y entregas de inmuebles según las fechas especificadas en el contrato.

Las siguientes áreas corresponden a las denominadas áreas de apoyo:

4. FINANCIERO

Misión del área: Administrar los recursos financieros para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de la empresa y requerimientos de efectivo de los proyectos para obtener altos índices de rentabilidad para incentivar nuevas inversiones y proveer recursos para el desarrollo de proyectos.

Funciones principales

- Elaboración y control de flujos de efectivo para aportar en la toma de decisiones.
- Recepción y control de presupuestos de los proyectos en coordinación con el área de planificación y control; e internos de la
- empresa en coordinación con los líderes de cada área.
- Control de cumplimiento de obligaciones con proveedores, clientes y entidades de control.
- Revisión de estados financieros para verificar el estado de la empresa, y la definición de estrategias financieras que mejoren los índices y ayuden a la toma de decisiones.
- Supervisión de la gestión del área de contabilidad para el cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Seguimiento al área de crédito y cobranzas para el reporte de cumplimiento de metas y asegurar los niveles de liquidez necesarios para operar.
- Gestión de inversiones y manejo de inversionistas de la empresa que permitan cumplir con compromisos y mejorar el apalancamiento.
- Manejo de pólizas de seguros para la cobertura de los activos en caso de contingentes.

5. LEGAL

Misión del área: Garantizar el cumplimiento de los marcos legales establecidos para todas las transacciones y operaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, colaboradores, inversionistas, accionistas, y entidades de control con la asesoría a los diferentes departamentos de la empresa y emisión de los documentos legales necesarios para el control.

Funciones principales:

- Elaboración de contratos tanto para el área de compras y proveedores como para talento humano y el personal.
- Coordinar trámites de obtención de permisos y requerimientos legales de entidades de control para evitar multas.
- Elaboración y revisión de minutas de compra venta para garantizar la consideración de todas las cláusulas de ley.
- Coordinar la legalización de documentos y requerimientos para aprobar los pagos por sus gestiones.
- Vigilar el cumplimiento de requerimientos legales municipales para la operación en oficinas y en los diferentes proyectos.
- Coordinar acciones relacionadas al área de talento humano en temas laborales.

6. ADMINISTRACIÓN

Misión del área: Brindar apoyo a las áreas claves, administración de activos. Garantizar el mantenimiento de las áreas de trabajo, la provisión de herramientas, insumos, servicios y equipos para el correcto cumplimiento de las tareas. Supervisión y administración de los recursos tecnológicos, informáticos y atención de los requerimientos de sistemas.

Funciones principales:

- Provisionar de insumos, equipos, herramientas, y servicios a las oficinas y diferentes puntos de trabajo, y a todos sus colaboradores para que puedan desempeñarse correctamente.
- Inventariar y registrar activos para entregar información a contabilidad.
- Mantenimiento y limpieza de oficinas para garantizar un buen ambiente físico de trabajo.
- Coordinación del servicio de mensajería con el personal de oficina y otras actividades de logística para brindar apoyo en gestiones de otros departamentos.

- Control de pagos a proveedores de servicios básicos, y cumplir proceso de recepción y aprobación de facturas para evitar moras incumplimientos.
- Negociar condiciones de contratos y compras con proveedores para garantizar buenos precios y las mejores condiciones de servicios o productos a recibir.
- Gestión de compras a nivel de empresa y apoyo para los proyectos para proveer recursos necesarios.
- Supervisar al asesor de sistemas en la provisión, y buen uso de los recursos informáticos, hardware y software, y otras herramientas tecnológicas.
- Administración de cajas chicas para atender los requerimientos inmediatos de efectivo.

7. TALENTO HUMANO

Misión del área: Seleccionar, capacitar y desarrollar al talento humano de acuerdo a los requerimientos de la empresa para garantizar altos niveles de productividad, mejorar el desempeño y cumplimiento de objetivos. Velar por la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores.

Funciones principales:

- Coordinar procesos de reclutamiento y selección de acuerdo a los requerimientos de las diferentes áreas y fases de los proyectos para cubrir necesidades de personal competente de cada área para que puedan cumplir sus funciones y alcanzar metas.
- Mantener y evaluar el buen clima laboral en la empresa.
- Coordinar, elaborar planes de vigilancia con proveedores de seguridad y salud ocupacional para controlar su cumplimiento.
- Negociaciones y resoluciones de conflictos para velar por un buen clima laboral.
- Elaboración del plan de capacitaciones y desarrollo de las áreas para aportar en la mejora continua de competencias del personal.
- Supervisión para el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, Código de ética, y reglamento interno de seguridad y salud ocupacional.

- Cumplimiento de obligaciones laborales, decretos, y normativas emitidas por las entidades de control y regulación a nivel laboral.
- Velar por el cumplimiento del Código de trabajo para actuar siempre de acuerdo a la ley.
- Entrega oportuna de reportes solicitados por entidades de control para inspecciones o auditorias laborales.
- Actualización y manejo de información para el Sistema Unificado de Trabajo (SUT) y portal del IESS; gestión de archivos físicos y soportes correspondientes relacionados a los colaboradores.
- Gestionar todo lo relacionado a nómina y cumplimiento de beneficios sociales para los colaboradores.

3.2.3 Competencias organizacionales

Cuadro 3.10 Descripción de competencias organizacionales

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
Compromiso con la organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. ○ Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. ○ Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. ○ Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. ○ Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.

Orientación a la calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. ○ Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia ○ Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia ○ Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. ○ Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. ○ Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. ○ Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. ○ Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. ○ Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

Fuente: Diccionario de competencias

3.2.3 Diccionario de competencias organizacionales

Las competencias que se incluyen en el diccionario de competencias de “La Empresa” son el resultado de aquellas que fueron identificadas a lo largo del proceso de diseño del manual de funciones por competencias a través de las herramientas aplicadas. Las 40 competencias seleccionadas para el diccionario elaborado para “La Empresa” (Ver ANEXO 5) son el total de competencias organizacionales, departamentales o por área y específicas de los cargos. Las mismas se presentan de la siguiente manera:

ADAPTABILIDAD

Definición:

Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.

Comportamientos observables (Criterios Conductuales)

1. Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.
2. Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros.
3. Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.
4. Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad.
5. Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Suele amoldarse a los cambios de una manera adecuada, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Adopta cambios de manera oportuna y en lo pertinente, realiza los ajustes a las nuevas tendencias.	Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios y en lo que lo que la organización le solicita con respecto a los nuevos requerimientos.	Suele resistirse a los cambios por lo que pocas veces se adapta a lo solicitado.	Mantiene una actitud resistente al cambio y de manera recurrente hace lo necesario para ir en contra.

Fuente: (Marcica & Masis, 2013)

3.2.4 Manual de funciones por competencias

El manual de funciones por competencias (Ver ANEXO 4), incluye los 22 perfiles trabajados bajo el formato descrito con la información adquirida en el levantamiento: entrevistas, mapeo por competencias, y talleres. Se muestra uno de los perfiles a continuación:

Cuadro 3.11 Ejemplo de perfil de cargo por competencias

<u>Requisitos del Cargo</u>	
Datos Generales	
Nombre de cargo	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
No. de Posiciones	2
Nivel de Reporte Lineal	Jefe Administrativo
Nivel de Reporte Funcional	Jefe Administrativo, Jefe de Talento Humano, Gerencia financiera, Gerencia de Crédito y Cobranzas, Gerencia General
Mencione las Áreas Relacionadas	Contabilidad, Administrativo, Recursos Humanos, Crédito y Cobranzas, Planificación, Legal, Planificación, Gerencia General
No. y Posiciones a cargo (especificar)	N/A
Responsabilidad	Facturas, documentos recibidos y por entregar a clientes y otras entidades externas.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Apoyar la gestión administrativa de la empresa y apoyo en trámites a los otros departamentos. Ejecutar actividades de mantenimiento en diferentes áreas de trabajo para generar un entorno de trabajo en óptimas condiciones.
Experiencia Requerida	Experiencia de 6 meses a 1 año en cargos de servicio similares.
Formación Académica	Mínimo bachillerato, estudiantes universitarios.
Entrenamiento / Capacitación	Ninguna específica.
Conocimientos adicionales específicos	Ninguno específico.
Informática (especificar Programa o Sistema)	Outlook, correos electrónicos.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la limpieza de las oficinas para aportar en las buenas condiciones de trabajo del personal • Realizar actividades de mensajería para hacer llegar documentación física u otros encargos fuera de oficina • Realizar depósitos en bancos para completar el proceso de recaudación y tener los fondos disponibles en las cuentas

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar trámites administrativos en municipios y otras entidades de control para cumplir entregas o requerimientos administrativos.
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la logística en eventos internos para apoyar al departamento de talento humano Apoyar en archivo de documentos a diferentes departamentos para mantener al día y en orden los archivos físicos. Atender llamadas telefónicas para direccionar a quien corresponda y brindar atención oportuna a todo cliente externo
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la limpieza de las oficinas para aportar en las buenas condiciones de trabajo del personal. Realizar depósitos en bancos para completar el proceso de recaudación y tener los fondos disponibles en las cuentas Realizar trámites administrativos en municipios y otras entidades de control para cumplir entregas o requerimientos administrativos

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	Desde 9h00 – 18h00
Días de Trabajo	Lunes a Viernes (sujeto a horas extras)
Beneficios	Los de Ley + convenios corporativos + horas extras
Pago por movilización (especificar)	Si
Seguro Médico privado	No
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Disponibilidad para Viajar / Frecuencia	Poco probable (intercantonal)
Desarrollo de Carrera / Plazo Estimado	N/A
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	Ruido, vibración, radiaciones no ionizantes (sol), temperaturas elevadas en el exterior.
FACTORES MECÁNICOS	Golpes, caídas, cortes.

FACTORES BIOLÓGICOS	Virus, bacterias por manipulación de documentos, dinero.
FACTORES ERGONÓMICOS	Sobreesfuerzo físico, posiciones inadecuadas, manipulación de cargas.
FACTORES PSICOSOCIALES	Relaciones humanas
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Uniforme con reflectivos, gorras, impermeables.

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos observables
Compromiso con la Organización	<p>Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia

		<ul style="list-style-type: none"> Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<p>Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos observables
Orientación al servicio	Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> Sabe dar respuesta a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.
Organización y Planeación	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad	<p>Nivel de desarrollo: C</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.

Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangible	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo. • Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal. • Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo. • Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo. • Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo
-------------------	---	--

COMPETENCIAS A EVALUAR POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos observables
Polifuncionalidad	Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.	<ul style="list-style-type: none"> • Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí. • Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea. • Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos. • De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones. • Está anuente a los cambios de rutina.
Proactividad	Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen cumplimiento efectivo de asignaciones.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es proclive a iniciar acciones inmediatamente después de analizar las diversas opciones o alternativas. • Es capaz de proponer acciones en situaciones en las que otros pueden tender a la inercia. • Sus acciones demuestran que es una persona que tiende a tener un fin en mente
Colaboración	Actitud proclive a la ayuda y apoyo a otros	Nivel de desarrollo: A

	de manera desinteresada	<ul style="list-style-type: none"> • Está pendiente de otros en aras de ayudarles en sus cometidos. • Tiene una actitud dispuesta cuando se le solicita ayuda. • Trabaja con sentido de lo que es el flujo de las actividades lo que le permite estar atento en aquellos puntos donde debe brindarse colaboración. • Tiene disposición para ayudar a que otros mejoren en su quehacer. • Está anuente a “correr la milla extra” cuando es requerido.
--	-------------------------	---

Para el cumplimiento de los objetivos resumidos en los siguientes entregables:

1. Manual de funciones por competencias. Ver ANEXO 4
2. Diccionario de competencias. Ver ANEXO 5

El manual de descripción de funciones por competencias se presenta en detalle las características definidas para los cargos mencionados en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.12 Listado de cargos por departamento de "La Empresa"

Nombre de Cargo	Área / Departamento
Auxiliar de Servicios Generales	Administración
Jefatura Administrativa	Administración
Recepcionista	Administración
Asistente de Negocios	Comercial
Coordinador de Marketing	Comercial
Ejecutivo de Negocios	Comercial
Jefatura de Negocios	Comercial
Jefatura de Cartera	Crédito y Cobranzas

Oficial de Cartera	Crédito y Cobranzas
Asistente Contable	Financiero
Asistente Financiero	Financiero
Contador General	Financiero
Gerencia Financiera	Financiero
Jefatura Legal	Legal
Oficial de Cumplimiento	Legal
Asistente de Planificación	Planificación y Control
Auxiliar de Fiscalización	Planificación y Control
Coordinador de Diseño	Planificación y Control
Fiscalizador	Planificación y Control
Gerencia de Planificación y Control	Planificación y Control
Jefatura de Proyectos	Planificación y Control
Jefatura de Talento Humano	Talento Humano

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo se propone como proyecto inicial para la transformación de los subsistemas del departamento de talento humano en “La Empresa” y como la base para alinear a la dirección al enfoque de desarrollo de las personas como método para mejorar el rendimiento de los colaboradores; permitirá que cada miembro de la organización reconozca el rol que juega y la importancia del cumplimiento de sus funciones, así como la capacidad para que la organización pueda evaluar si las personas efectivamente están desarrollándose de acuerdo a las exigencias.

Contando con el manual de funciones y el respectivo diccionario de competencias será posible lograr la definición y planificación de las siguientes líneas de trabajo:

- Definir planes de capacitación y desarrollo para sistema de promoción y plan de carrera.
- La implementación de sistemas de incentivos vinculados al cumplimiento de objetivos.
- Análisis de duplicidad de procesos y cuellos de botella en cada departamento.
- Rediseño y formalización de los procesos de trabajo de cada área.
- Mejorar los resultados del proceso de selección de personal, inducción y adaptación de nuevos colaboradores.

Finalmente, se puede concluir que fue posible aplicar las herramientas técnicas para levantamiento de información que da forma a los perfiles de cargos por competencias con sus características duras y blancas en las que se incluyen las competencias organizacionales, de áreas o por departamento y las específicas por cada cargo. Teniendo claro esto, se logra estructurar el manual de funciones por competencias y los organigramas de la empresa; y finalmente el mapeo de competencias permite elaborar el diccionario por competencias con un total de 40 competencias que se consideran relevantes e incluidos en todos los niveles de la empresa.

Figura 4.1 Áreas de impacto de las competencias en Talento Humano



Elaboración propia

Como se indicaba en la introducción del presente trabajo, que por motivos de confidencialidad en el presente trabajo de titulación, la empresa promotora inmobiliaria analizada se denomina simplemente como “La Empresa” tampoco fue posible adjuntar documentos con las firmas de los colaboradores que participaron del proceso de validación de información para el manual de funciones por competencias y el diccionario de competencias resultantes.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones son realizadas para el correcto funcionamiento e implementación del sistema de gestión por competencias en las diferentes áreas que debe actuar el departamento de talento humano:

✓ **Comunicación y formalización de políticas**

Toda gestión de cambios que se implementan en las empresas debe ir de la mano con un correcto plan de comunicación que permita el conocimiento de alcance, impacto e importancia del proyecto de manera que todos puedan involucrarse.

Empezando por la información que se presenta en los perfiles de los cargos, que debe ser clara y de acuerdo a las necesidades reales del cargo; se agregaría para los cargos de mayor influencia y funciones de confianza una cláusula al final que denote la relevancia del correcto uso de la información a la que tiene acceso con el enunciado de una “DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD DEL CARGO”. La misma se presentará antes de la firma de recepción del perfil para confirmar que la persona es consciente de los riesgos a los que expone a la empresa si no se cumple el principal valor corporativo, la integridad. El enunciado sería el siguiente: *"Declaro conocer y aceptar que toda la información a la que tengo acceso por la naturaleza de mi cargo es de orden estrictamente confidencial, por lo que conlleva el compromiso de no divulgarla salvo previa autorización expresa de Gerencia General. El incumplimiento de esta obligación dará el derecho a la empresa a tomar todas las acciones legales correspondientes por los daños y perjuicios ocasionados."*⁵

Luego de la aprobación del manual de funciones se propone una eficiente socialización del mismo, dando a conocer la importancia de tener conocimiento de sus funciones para el cumplimiento y buen desempeño. Las charlas se deberán realizar a todos los niveles de la organización, tanto a nivel general como a través de la programación de reuniones individuales que perfeccione la entrega de los perfiles a cada colaborador.

⁵Redactado por el Estudio Jurídico que brinda asesoría en temas laborales a la inmobiliaria.

Es importante que el departamento de talento humano maneje una comunicación constante con los líderes de área para recibir retroalimentación sobre reacciones de su equipo trabajo y el impacto en sus procesos; con el registro correspondiente.

✓ **Cultura organizacional**

De la mano con la estrategia de comunicación que se implemente para fortalecer el sistema de gestión por competencias, debe ser tomado en consideración al proceso de cambio que sufre la cultura organizacional al exigir el desarrollo integral de sus colaboradores, y el cambio en la forma en que se hacen las cosas internamente. Las prioridades de “La Empresa” giran en torno a sus valores, competencias exigidas y los recursos que se requieran para desarrollar colaboradores capaces de lograr sus objetivos e identificarse con la empresa.

✓ **Plan estratégico**

A nivel gerencial, y a medida que va creciendo la empresa gracias a los proyectos que diseña y comercializa será importante contar con un plan estratégico en el que participen los líderes de cada área y se involucren en el compromiso de llevarlo a cabo de acuerdo a los objetivos estratégicos que se definan colaborativamente. El reto de “La Empresa” será darle mayor prioridad a la planeación estratégica, y anticiparse a las necesidades creando cuadros de mandos integrales y preparando a sus líderes con el criterio necesario para que puedan desarrollarlos, socializarlos y cumplirlos.

✓ **Reclutamiento y Procesos de Selección por competencias**

La diferencia esencial con el método tradicional es que éste solamente toma en cuenta el perfil duro (conocimientos y experiencia) mientras que en el proceso por competencias, el perfil blando (competencias) forma parte importante de la toma de decisión y la adaptación a la nueva cultura organizacional.

✓ **Valoración de puestos y sistema de incentivos**

Un siguiente proyecto que puede proponerse y desarrollarse con la dirección del departamento de talento humano y el expertise de asesores externos es el de valoración de puestos. Este análisis constituye una herramienta mucho más específica para determinar la

relevancia o peso que tiene cada cargo dentro de la organización desde la perspectiva de un comité de expertos. Con este análisis se pretendería llevar a cabo el desarrollo de sistemas de remuneración más justos con el propósito de cumplir con la equidad interna y externa para un mejor rendimiento de los recursos asignados al personal y su satisfacción.

✓ **Plan de capacitación**

La existencia de los perfiles de cargo podrá determinar la existencia de posibles brechas que precisen de ajustes entre los requisitos exigidos por el cargo y las características del candidato o colaborador. Esto como herramienta permitirá elaborar un plan de capacitación y desarrollo para cubrir las necesidades formativas, y trabajar en las áreas de mejora para potenciar el rendimiento.

✓ **Evaluación de desempeño**

Con la descripción del cargo y la información de las tareas y actividades entre otras obligaciones y responsabilidades que tiene la persona que ocupa el cargo, será más factible el establecimiento de objetivos que den los parámetros y creación de indicadores para evaluar el cumplimiento con mayor certeza. El proceso de evaluación de desempeño se convierte en uno relevante para el enfoque de mejoras continuas y crecimiento organizacional.

✓ **Impacto a corto, mediano y largo plazo**

A corto plazo, el diseño de manual de funciones por competencias claramente impacta de manera directa al departamento de talento humano y sus procesos. A nivel laboral les da a los colaboradores el conocimiento necesario para entender lo que la empresa exige de sus cargos para poder desarrollarse dentro de la empresa, relacionado a la estabilidad y seguridad. A mediano plazo, se plantea la necesidad de revisar los procesos que se llevan a cabo en cada área para identificar áreas de mejoras que permitan que los colaboradores optimicen su trabajo, y se puedan desempeñar mejor.

A largo plazo, el sistema de gestión por competencias puede ser parte de un sistema integrado de gestión por procesos de mejora continua que se retroalimente constantemente y suponga la optimización de todos los recursos que emplea la empresa para su desarrollo y crecimiento en el sector inmobiliario. Es un punto de partida para que “La Empresa” se convierta en una empresa competitiva del sector inmobiliario por su enfoque estratégico y los posibles resultados favorables que pueden presentarse.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2016). *Texto Final del Articulado "Proyecto de Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo"*. Quito.
- Barrios, E. (2000). *Gestión de las Competencias*. Uruguay: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor).
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinaria*, 8, 97-115.
- Ceinos Sanz, M. C. (2008). *Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación : tese de doutoramento*. SANTIAGO DE COMPOSTELA: Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc-Graw Hill.
- Coursera. (2018). *Psychology at Work course*. Obtenido de <https://www.coursera.org/learn/work-psychology/home/welcome>
- Del Pezo De La Cruz, G. (2013). *Diseño organizacional para la Empresa Constructora Torremolina SA del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2013*. Santa Elena: Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES:¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.
- Fernández Ríos, M., Sánchez, J. C., & Rico Muñoz, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional:implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 29-39.
- García Dousat, Y. R. (2009). ¿ Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?. . *Ciencias Holguín*, 15(2).
- García Dousat, Y., Reyes Jardinez, L., & Javier Carballo, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras. *Ciencias Holguín*, 1-9.
- Hodge, B. A. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico 6ta ed*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Idarraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. . *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 28(123), 43-64.
- Johnson, F. y. (1997). *Dirección estratégica. 3ª Ed*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Lima Campoverde, M. P. (2011). Análisis del diseño organizacional de la constructora inmobiliaria Torres Larriva CÍA. LTDA. y propuesta de mejora. *Bachelor's thesis*. Quito, Ecuador.
- MANOTAS, E. (2002). *Gerencia del Talento Humano por Competencias*. Guayaquil: TBL Consulting Group.
- Marcica, J., & Masis, M. (5 de Junio de 2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos (Materiales de Recursos Humanos n° 2)*.

- Obtenido de www.materialesrh.com:
<https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>
- Ministerio del Trabajo, DIRECCIÓN DE SEGURIDAD, SALUD EN EL TRABAJO Y GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS. (Octubre de 2018). Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial. *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial*. Quito.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Moreno, C. F. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Moreno, J. (2001). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. folleto.
- Palacios, F. &. (2016). *Diseño de los descriptivos de cargos del área de Recursos Humanos en Bamboo Export SA*. Milagro: Bachelor's thesis.
- Ríos M.F., S. J. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39.
- Sánchez, L. M. (2012). "LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LA MEJORA". Universidad De Granma.
- Sánchez, M. A. (2012). La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral. . *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (168).
- Sandoval, F. M. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60).
- Spencer, L., & Spencer, P. (2008). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and sons.
- Tarcica, J., & Masis, M. (5 de Junio de 2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos (Materiales de Recursos Humanos n° 2)*.
Obtenido de www.materialesrh.com:
<https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>
- UK Health and Safety Executive. (2019). Obtenido de
<http://www.hse.gov.uk/leadership/benefits.htm>

ANEXOS

CUADROS DE LEVANTAMIENTOS DE FUNCIONES ESENCIALES

	FUNCIONES DEL CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Mantener la limpieza de las oficinas para aportar en las buenas condiciones de trabajo del personal	5	2	3	11	Colaboración
2	Realizar actividades de mensajería para hacer llegar documentación física u otros encargos fuera de oficina	4	3	2	10	Orientación al Servicio
3	Realizar depósitos en bancos para completar el proceso de recaudación y tener los fondos disponibles en las cuentas	4	4	2	12	Organización del trabajo
4	Realizar trámites administrativos en municipios y otras entidades de control para cumplir entregas o requerimientos administrativos	3	4	4	19	Proactividad
5	Apoyar la logística en eventos internos para apoyar al departamento de talento humano	1	2	2	5	Polifuncionalidad
6	Apoyar en archivo de documentos a diferentes departamentos para mantener al día y en orden los archivos físicos.	4	3	1	7	
7	Atender llamadas telefónicas para direccionar a quien corresponda y brindar atención oportuna a todo cliente externo	4	1	1	5	

	FUNCIONES DEL CARGO: JEFATURA ADMINISTRATIVA	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Realizar seguimiento al procedimiento de recepción de facturas de proveedores, servicios básicos para lograr el pago oportuno de haberes.	4	4	3	16	Atención al detalle
2	Actualizar y hacer seguimiento de procedimientos y políticas de la empresa para la mejora y verificación del cumplimiento que favorezcan la productividad de la empresa.	2	4	5	22	Capacidad de Coordinación
3	Administrar caja chica para tener siempre fondos disponibles para pagos urgentes y necesidades cotidianas de fondos.	5	4	2	13	Capacidad de Negociación
4	Elaborar y gestionar el plan de mantenimiento de activos fijos para el buen funcionamiento y uso óptimo de equipos.	2	4	3	14	Mejoramiento continuo.
5	Identificar necesidades de servicios básicos y cumplir requerimientos de otros servicios a oficina principal y puntos de ventas requeridos para cumplir con la provisión de herramientas y buenas condiciones de trabajo para el personal.	3	4	4	19	Gestión de Recursos
6	Autorizar compra de equipos e insumos de oficina que facilite las herramientas de trabajo al	4	3	3	13	
7	Supervisar la gestión de responsable de sistemas informáticos, software y hardware para mantener al día las novedades y cumplimiento de requerimientos del área.	3	3	4	15	
8	Elaborar presupuestos administrativos para controlar su cumplimiento.	2	2	4	10	
9	Negociar contratos con las Empresas de Telecomunicaciones de Telefonía Móvil y otros servicios administrativos para generar contratos que beneficien a la empresa y provea los servicios requeridos.	2	3	3	11	
10	Apoyar la gestión del Comité Paritario de Seguridad y Salud ocupacional para aportar con el	2	3	2	8	
11	Actualizar la base de datos "Conozca a su Proveedor" para el cumplimiento de requerimientos de UAFE y mitigar riesgos relacionados a las transacciones con proveedores.	1	2	2	5	
12	Gestionar reclamos a Empresas de Servicios Básicos para conseguir resolver inconsistencias o	2	4	3	14	
13	Realizar inventario de activos fijos para mantener al día la información.	1	2	3	7	
14	Apoyar en eventos o actividades del área de talento humano y/o ventas y marketing, para	1	3	2	7	
15	Realizar el Seguimiento a la gestión de Asociaciones de Propietarios y/o requerimientos para asesorar en procedimientos administrativos.	1	2	2	5	

FUNCIONES DEL CARGO: RECEPCIONISTA		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Recibir a los visitantes, determinar la naturaleza u objetivo de su visita para guiarlos al representante correspondiente.	5	2	2	9	Atención al detalle
2	Controlar la entrada y salida de visitantes y empleados manejando las listas de acceso del departamento de seguridad, tomando nota de los datos de los visitantes.	5	2	2	9	Apoyo a compañeros
3	Reportar cualquier actividad sospechosa a los agentes de seguridad del edificio para prevenir situaciones que pongan en riesgo para la seguridad en oficina	2	3	2	8	Gestión de información
4	Elaborar oficios, actas de entrega y recepción, organizar el archivo correspondiente de los documentos para el registro de soportes de comunicaciones y entregas	3	3	3	12	Ejecutividad
5	Controlar registro de recepción e impresión de facturas que llegar al buzón de entrada de correo de facturación electrónica y para apoyar el proceso de pago a proveedores con la recolección de firmas de aprobación por departamento para validación de facturas y entregar a la jefatura administrativa	5	4	5	25	Proactividad
6	Atender, monitorear y canalizar llamadas y correos entrantes, para remitir los requerimientos al departamento pertinente.	5	4	3	17	Colaboración
7	Recibir, clasificar y entregar la correspondencia para mantener en orden los documentos	4	2	1	6	
8	Archivar y organizar documentos (correos electrónicos, facturas, recibos, reportes, entre otros) y documentos del personal (copias de documentos de identidad) tanto en físico como en formato digital para mantener al día la base de datos de soportes de documentos.	5	3	2	11	
9	Administrar la caja chica y emitir el informe para reposición para poder cubrir con pagos urgentes del día a día dentro del límite establecido.	4	3	4	16	
10	Coordinar el debido mantenimiento de equipos de oficinas y de las áreas.	2	2	3	8	
11	Realizar pedidos de materiales e insumos de oficina para mantener un inventario de los mismos y las provisiones de las áreas comunes (cafetería y baños).	3	4	2	11	
12	Descargar planillas de servicios básicos de las oficinas para mantener actualizados reportes de pagos y apoyar el seguimiento del jefe administrativo.	2	4	3	14	
13	Gestionar vouchers, y elaboración de informe de uso de movilización con empresa de taxis para proveer al personal del servicio de movilización.	5	4	3	17	
14	Imprimir y actualizar hoja de ruta de mensajería para apoyar la coordinación de servicios de Courier y mensajería.	5	3	2	11	
15	Custodiar y entregar cheques para cumplir los pagos con la entrega a proveedores u otros.	4	3	2	10	
16	Hacer seguimiento a fechas de cumpleaños y otros eventos para apoyar la gestión de Talento Humano en clima laboral.	2	2	2	6	
17	Reportar de horas extras de auxiliares de servicios generales para aprobación de la jefatura administrativa e ingreso a nómina.	2	3	3	11	

FUNCIONES DEL CARGO: JEFATURA DE CRÉDITO Y COBRANZAS		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	COMPETENCIAS
1	Elaborar y socializar los procesos de recaudaciones aplicados a los diferentes proyectos, las políticas y otros procedimientos y sus actualizaciones para asegurar su conocimiento para el cumplimiento.	2	4	3	14	Capacidad de análisis
2	Elaborar junto al equipo de trabajo las estrategias y tácticas de servicio al cliente, cobranzas y comunicación para la recaudación exitosa, cumplimiento de presupuesto y metas, y proveer de buen servicio a los clientes.	1	5	5	26	Dirección por resultados
3	Definir las metas de recaudación y flujos de ingresos para entrega de reportes a la Gerencia Financiera y	1	4	4	17	Fijación de metas
4	Definir metas, y aprobar reportes de liquidación y validación de pago de bonos por cumplimiento del departamento para incentivar el cumplimiento de metas del departamento	3	4	2	11	Orientación al servicio
5	Estructurar políticas de incentivos específicas para cada proyecto para proveer la información de metas al equipo y proyecciones al departamento financiero para los flujos.	1	4	4	17	Pensamiento estratégico
6	Supervisar la gestión de oficiales de carteras con seguimientos, reuniones de informes y verificación de información ingresada en sistemas para apoyar su trabajo hacia el cumplimiento de metas y asegurar el buen desempeño.	5	3	3	14	Resolución de problemas
7	Aprobar la factibilidad crediticia de los clientes para regularización de ventas y verificación de calificación bancaria	4	2	3	10	
8	Revisar de carpetas de clientes para la verificación del cumplimiento de plazos y documentación habilitante.	5	3	2	11	
9	Aprobación de los planes de pagos, y reestructuraciones elaborados por las oficiales de cartera para los clientes.	5	3	2	11	
10	Recibir informes mensuales de oficiales de cartera respecto al porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada a cada oficial para revisión de cumplimiento de metas, revisión de estrategias de recaudación y análisis de cada caso para disminuir porcentaje de vencimientos y mejorar flujos de ingresos.	3	5	4	23	
11	Presidir Comité de Crédito con el área financiera para analizar los requerimientos bancarios y casos de créditos hipotecarios	2	3	3	11	
12	Revisar informes de avances de obra para revisión de fechas y coordinación de entregas de inmuebles con los departamentos relacionados y los clientes.	2	4	5	22	
13	Gestionar casos de rescilaciones para regularizar la desvinculación correcta de clientes de cada proyectos que se presente.	4	4	3	16	
14	Informar novedades atípicas reportadas por las oficiales a Gerencia Financiera y Gerencia General para resolver casos que se presenten con los clientes.	1	3	2	7	
15	Mantener reuniones con la Banca y otras instituciones financieras para la presentación de proyectos y facilitación de procesos de obtención de créditos hipotecarios para clientes potenciales	1	4	4	17	
16	Elaboración y actualización de formatos para los informes, instructivos para el control y seguimiento de la cartera de clientes.	4	4	2	12	

	FUNCIONES DEL CARGO: OFICIAL DE CARTERA	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Revisar y monitorear los planes de pago de los clientes asignados para cumplir el presupuesto de cobros	5	3	3	14	Capacidad de Negociación
2	Analizar el perfil crediticio de clientes para aprobación de planes de pago en el proceso de ventas.	4	4	2	12	Asertividad
3	Realizar la negociación para la reestructuraciones de planes de pago para evitar resciliaciones y brindar facilidades de pago dentro de las políticas de cobranzas aprobadas.	3	5	4	23	Gestión de información
4	Revisión de saldos bancarios para la confirmación de los pagos de los clientes en bancos	5	2	3	11	Tolerancia a la presión
5	Revisar la custodia de cheques para enviar al depósito oportunamente.	4	2	1	6	Capacidad de asesorar
6	Coordinar con mensajeros visitas a clientes seleccionados para recaudación de fondos y entregas de cartas de mora, de ser el caso.	3	2	2	7	Facilitación
7	Imprimir recibos de cobro e ingresos para archivar como soportes en carpetas de clientes.	4	2	2	8	Sociabilidad
8	Realizar la gestión de cobranza personalizada a los clientes de su cartera asignada, a través de llamadas telefónicas y/o envió de correos electrónicos y monitoreo de credit reports para cumplir con el seguimiento a clientes de la cartera asignada.	5	4	5	25	Persistencia
9	Conciliar estados de cuentas de clientes para preparar información del proceso de obtención de créditos hipotecarios o procesos de reestructuraciones.	5	4	3	17	
10	Atender requerimientos de clientes y direccionar a departamentos pertinentes para brindar servicio completo a clientes	3	3	3	12	
11	Elaborar reporte de confirmación de fondos para apoyar el proceso de liquidación de comisiones de departamento comercial	4	3	3	13	
12	Crear, editar o anular información de transacciones (rubros de cobro) en el sistema que hayan sido aprobadas por la gerencia de crédito y cobranzas para mantener la información actualizada en el sistema.	4	3	4	16	
13	Alimentar bases de datos en los canales de recaudación para brindar este servicio a todos los clientes; y promover el uso correcto y actualización de los INSTRUCTIVOS DE PAGO entregados a los clientes para el mejor aprovechamiento de estas herramientas de recaudación.	3	4	4	19	
14	Confirmación de datos de contacto e identificación de perfiles de nuevos clientes utilizando diferentes canales de verificación, para confirmar veracidad de datos y actualizar la base de datos de clientes.	4	3	4	16	
15	Asesorar a los clientes en el proceso de obtención de crédito hipotecario para agilizar y facilitar el proceso para el ingreso de los fondos.	4	4	4	20	
16	Coordinar con fiscalización para entrega de inmuebles para cumplir con el acompañamiento del cliente hasta su entrega.	3	3	4	15	
17	Elaborar y entregar reportes de avances y estructuración de grupos constructivos para dar inicio a la construcción de inmuebles que cumplen requisitos de crédito.	3	3	3	12	
18	Revisar cartera vencida para la elaboración de informes mensuales de porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada.	2	2	3	8	
19	Ejecutar cláusulas de penalidades, descartando canjes y previa aprobación de COMITÉ DE CRÉDITO para regularizar carteras vencidas.	2	3	4	14	
20	Apoyar la gestión de cobranzas en oficina, a través de recepción de valores en las formas de pago autorizadas y aprobadas por gerencia.	2	2	3	8	
21	Mantener actualizado el archivo e inventario de recibos y otros documentos del departamento para mantener la información accesible.	2	3	3	11	
22	Coordinar requerimientos de adicionales/cambios con clientes y área técnica para completar el servicio brindado al cliente.	2	3	3	11	

	FUNCIONES DEL CARGO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Apoyar a la Gerencia Financiera en el proceso de estructuración financiera de los proyectos inmobiliarios a desarrollar para agilizar la entrega de documentación e información requerida a entidades y departamentos de planificación y comercial.	2	5	5	27	Gestión de información
2	Soportar a la Gerencia Financiera en el proceso de determinar y obtener de fuentes de financiamiento para la eficiente promoción de los proyectos inmobiliarios, así también como la presentación de este análisis con finalidad aprobatoria a la Gerencia General.	2	4	5	22	Capacidad de análisis
3	Elaborar los flujos de caja de los proyectos inmobiliarios y su consolidación, para la revisión con Gerencia Financiera.	3	3	3	12	Atención al detalle
4	Soportar operativamente a la Gerencia Financiera en el proceso de conciliación de los costos proyectados en la construcción del proyecto inmobiliario en curso versus los costos realmente incurridos por la constructora para generar reportes de control y comparativos.	5	4	3	17	Capacidad numérica
5	Mantener un archivo con copias de todos los contratos y órdenes de trabajo celebrados con la constructora de los proyectos inmobiliarios para soporte en caso de requerimientos.	3	4	2	11	
6	Mantener control de las obligaciones con instituciones financieras, inversionistas y terceros; y detalle de garantías hipotecadas en entidades financieras, para el seguimiento del cumplimiento de pagos.	5	4	3	17	
7	Coordinar con Gerencia Financiera la determinación de los precios de venta de las unidades inmobiliarias, así como la actualización de estos para entregar la información al departamento comercial.	2	4	4	18	
8	Ejecutar los protocolos de revisión de documentación para el pago de comisiones de ventas, de acuerdo a las políticas y plazos establecidos para verificar cumplimiento del proceso de ventas.	3	3	2	9	
9	Gestionar las pólizas de seguro de los proyectos a desarrollar durante el inicio y término de construcción para cobertura de contingencias, manteniendo el detalle de inmuebles asegurados, vigencias, facturas y periodos de renovación.	3	4	4	19	
10	Incluir o excluir a los inmuebles a las pólizas de Todo Riesgo Contratista y/o Incendio para cobertura ante contingencias.	2	5	3	17	
11	Coordinar con Bróker de Seguros los requerimientos y consultas necesarias, tales como: póliza de buen del anticipo, fiel de cumplimiento, responsabilidad civil, endosos a terceros, etc.	1	3	3	10	
12	Aperturar periodos, ingresar y actualizar los precios de las unidades inmobiliarias, tasas de interés, notas de crédito en el sistema para mantener la información financiera de los proyectos al día para las negociaciones del departamento comercial.	2	3	2	8	
13	Dar soporte a la Gerencia Financiera para la convocatoria del inicio del proceso de elaboración del presupuesto administrativo anual y dar seguimiento a la entrega de los presupuestos departamentos con apoyo técnico.	2	4	3	14	
15	Dar soporte durante el proceso de auditoría externa para entregar la información requerida.	1	3	2	7	
16	Cotizar tasas de inversión a instituciones bancarias para mantener al día la base de datos y facilitar la toma de decisiones de la gerencia.	2	2	2	6	
17	Confirmar valores acreditados para proceder con la cancelación al estudio jurídico relacionado al apoyo en el proceso de elaboración de escrituras de compra venta	4	3	2	10	
18	Revisar conciliación bancaria de clientes para realizar confirmación de fondos.	5	3	2	11	
19	Liquidar valores por consumo de agua y luz de los clientes, para devolución del fondo de garantía.	4	3	3	13	
20	Hacer análisis comparativos de precios entre inmuebles y simulaciones para entregar información solicitadas por Gerencia General, Gerencia Financiera y Gerencia de Ventas.	1	3	4	13	
21	Calcular descuentos a clientes por pronto pago o plan de pago atractivo para apoyar las mejoras de negociaciones del departamento comercial.	2	3	3	11	
22	Enviar requerimiento de pago de los seguros para Tener control de los pagos realizados a las compañías de seguros.	3	2	3	9	
23	Apoyar en las actividades de soporte al departamento de Ventas con respecto al sistema Panacea módulo Inmobiliario.	2	2	2	6	
24	Apoyar en la administración de las cuentas bancarias, tal como: apertura de cuentas.	1	2	1	3	

	FUNCIONES DEL CARGO: ASISTENTE CONTABLE	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Mantenerse al día en los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad para aplicarlos en el proceso de revisión de la documentación.	2	2	2	6	Atención al detalle
2	Analizar las facturas, sean estos gastos de gerencia y/o de las actividades comerciales de la empresa para procesar según corresponda e ingresar en el sistema contable.	5	2	3	11	Gestión de información
3	Trasmitir información al sistema Contable de pago a proveedores para procesamiento de pagos.	5	3	2	11	Ejecutividad
4	Emitir cheques, retenciones, transferencias bancarias según indicaciones de la gerencia financiera para cumplir con la confirmación de pagos correspondiente.	4	4	3	16	
5	Apoyar con el control de cuentas por pagar a inversionistas, con la revisión desde el sistema para la emisión de pagarés, y renovaciones.	2	3	2	8	
6	Mantener actualizados los archivos de retenciones, adquirentes para la elaboración y carga de anexos (ATS)	2	3	3	11	
7	Cargar declaraciones mensuales (Formularios 103 y 104) para el cumplimiento de ley.	2	4	3	14	
8	Mantener actualizados los registros auxiliares asignados de aquellas cuentas del sistema contable para contar con información al día para reportes.	4	4	3	16	
9	Carga de Anexo bajo relación de dependencia (Formulario 107) con la información generada por Talento Humano para cumplimiento de ley.	1	3	3	10	
10	Cconciliaciones de bancos para enviar informe de saldos bancarios a la Gerencia Financiera	5	3	2	11	

	FUNCIONES DEL CARGO: CONTADOR GENERAL	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Elaborar mensual de declaraciones IVA y Retención en la Fuente para cumplimiento de ley.	2	4	5	22	perspicacia financiera
2	Revisar de conciliaciones bancarias para verificación de información antes de entregar a gerencia financiera	5	3	3	14	dominio normativo
3	Elaborar reportes de ventas mensuales (Informe de ingresos en el mes) para entregar a gerencia financiera y alimentar flujos.	2	3	4	14	iniciativa
4	Preparar asientos contables varios de depreciaciones, ajustes, nómina, y relacionados a confirmaciones de fondos de clientes para actualizar datos financieros en casos de requerimientos de información	3	5	5	28	proactividad
5	Revisar y firmar confirmaciones de fondos de los clientes para requerimientos de área comercial y crédito y cobranzas	3	5	3	18	Objetividad
6	Contabilizar los costos de cada una de las obras para alimentar estados financieros	4	5	4	24	Gestión de información
7	Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad, depurar para evitar descuadres y verificar información correcta.	5	4	5	25	Gestión de trazabilidad
8	Elaboración de Estados Financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica para presentación a gerencia financiera.	2	5	4	22	
9	Atender requerimientos especiales con las entidades de control, SRI y Súper de Compañías para cumplir requerimientos.	1	5	4	21	
10	Crear compañías, cuentas y parametrizaciones dentro del sistema contable.	1	3	3	10	
11	Elaborar declaraciones de Impuesto a la Renta para cumplimiento de obligaciones con SRI.	2	4	4	18	
12	Elaborar informe de accionistas, y enviar información de anexos y dividendos para informar según establecido.	2	3	4	14	
13	Enviar información a la Súper de Compañía para cumplimiento de requerimientos de información	2	5	3	17	
14	Entregar información a los Auditores Externos para la auditoría anual a los Estados Financieros.	1	3	4	13	
15	Entregar información a los Auditores Tributarios para la emisión del informe de Precios de Transferencia.	1	3	4	13	
16	Elaborar Informe de Cumplimiento Tributario para cubrir obligaciones con SRI.	1	4	5	21	
17	Revisar Anexo bajo relación de dependencia (Formulario 107) elaborado por Talento Humano para verificación y carga de información al DIMM del SRI.	1	4	4	17	

	FUNCIONES DEL CARGO: GERENCIA FINANCIERA	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Revisar diariamente los saldos bancarios para conocer la disponibilidad de fondos y direccionar según requerimientos.	5	4	2	13	perspicacia financiera
2	Revisar los requerimientos de pagos de los diferentes departamentos para que según la disponibilidad se pueda autorizar la forma de pago.	5	4	4	21	capacidad de análisis
3	Revisar los flujos para control presupuestario y manejo de fondos.	3	3	4	15	toma de decisiones
4	Elaborar el presupuesto para determinar las proyecciones y análisis de plan de acción para cubrir los requerimientos de los proyectos y demás temas administrativos y operativos.	1	3	5	16	
5	Supervisar la gestión del área contable y de recaudaciones para seguimiento del cumplimiento e informe a Gerencia de las novedades y control.	5	2	4	13	
6	Buscar fuentes de financiamiento y analizar las alternativas para el desarrollo de los diferentes proyectos inmobiliarios	2	5	5	27	
7	Coordinar auditorías externas y análisis de Precios de Transferencia para el cumplimiento de ley.	2	4	4	18	
8	Contratar Seguros para la empresa en General, buscando las mejores condiciones de mercado para la cobertura ante contingentes.	2	4	4	18	
9	Coordinar los procesos de gestión documental orientados a soportar la obtención de fondos ante instituciones financieras y demás fuentes proveedoras de recursos.	2	3	3	11	
10	Coordinar y administrar los procesos y definición de procedimientos de registros de la información financiera de la empresa tanto para fines administrativos como para cumplir requisitos de los órganos de control, tributarios y societarios.	2	4	4	18	
11	Coordinar acciones con otros departamentos para cumplimiento de metas financieras tales como ventas, Cobranzas y Créditos Hipotecarios.	2	3	4	14	
12	Analizar las cuentas de los estados financieros para identificar novedades, y plantear estrategias financieras y facilitar la toma de decisiones de Gerencia General y presentación a los accionistas.	2	5	5	27	
13	Contratar empresas de Auditoría Externa para informes obligatorios y de Precios de transferencias con el fin de cumplir los requisitos de ley o para análisis de novedades o irregularidades departamentales.	1	3	3	10	

FUNCIONES DEL CARGO: OFICIAL DE CUMPLIMIENTO		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	Listado de competencias
1	Elaborar, actualizar e implementar el Manual de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, para hacer constar las obligaciones establecidas en la Ley, Reglamento y las normas emitidas por los organismos de regulación y control correspondientes, el cual deberá ser puesto en conocimiento de la UAFAE.	1	4	4	17	Atención al detalle
3	Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que igualen o superen el umbral legal que constituyen uno de los insumos para la detección y reporte de operaciones inusuales e injustificadas.	5	5	4	25	Capacidad de Investigación
5	Presentar sus reportes mediante el formulario fijado para el efecto, y dentro del plazo legal fijado, conforme a la estructura establecida en los manuales emitidos por la UAFAE para cumplir con la normativa de informes.	2	5	4	22	Dominio normativo
6	Cooperar con la UAFAE en la entrega oportuna de la información adicional que ésta solicite, de conformidad con el término establecido en la Ley para no caer en la negativa o retraso en la entrega de la información, que dará lugar al inicio de las acciones administrativas y legales que correspondan.	4	5	4	24	
7	Revisar periódicamente la Lista OFAC de personas vinculadas con actividades de narcotráfico o terrorismo, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.	2	2	3	8	
8	Revisar periódicamente la Lista cargos mínimos de personas expuestas políticamente (PEPs) para identificar requerimientos en caso de que se presenten casos con clientes de la empresa.	2	2	3	8	
9	Revisar periódicamente las listas consolidada de las Naciones Unidas de personas involucradas en actividades terroristas, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.	2	2	3	8	
10	Controlar el cumplimiento de las políticas de debida diligencia implementadas por la compañía, tales como "Conozca a su cliente", "Conozca a su empleado", "Conozca su mercado", "Conozca su proveedor" y "Conozca a su Corresponsal", en el caso que aplique para tener al día la documentación de control.	4	4	4	20	
11	Planificar y coordinar la capacitación para el personal del sujeto obligado, así como liderar la expedición de manuales, políticas y procedimientos internos en materia de prevención y detección de lavado de activos para crear la cultura de conocimiento en torno a estos controles.	2	4	3	14	
14	Presentar a la junta general de accionistas un informe anual de sus actividades, que deberá incluir un resumen de las operaciones inusuales e injustificadas comunicadas internamente y/o a la UAFAE; así como de los incumplimientos por parte de los empleados de la compañía para dar a conocer la gestión realizada y su importancia.	1	2	3	7	
15	Verificar la adecuada conservación y custodia de los documentos requeridos para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo y otros delitos para contar con los soportes correspondientes en caso de novedades.	3	4	3	15	
16	Mantener archivos físicos y digitales según corresponda para las gestiones de control y seguimiento como soportes.	5	3	2	11	
17	Elaborar y ejecutar Plan de Trabajo anual para el desarrollo de los controles y cumplimiento de la normativa.	1	2	5	11	
18	Elaborar las actas del Comité de cumplimiento para archivar y mantener soporte del seguimiento del plan y los controles.	1	3	3	10	
20	Informar sobre novedades a la Gerencia, informes para casos especiales de clientes para mantenerlo al día de la gestión y resultados de la revisión realizada.	1	3	3	10	

FUNCIONES DEL CARGO: JEFATURA LEGAL		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	Listado de competencias
1	Generar y revisar toda la documentación legal de la empresa, brindar asesoría a los demás departamentos para mantener al día en las obligaciones legales de la empresa	4	4	5	24	dominio normativo
2	Controlar las Asociaciones encargadas de administrar los proyectos de la empresa, gestiones administrativas, coordinación de procesos con abogados externos para hacer seguimiento a cumplimiento de lineamientos pactados con la promotora y la correcta entrega.	4	4	4	20	objetividad
3	Elaborar documentación para regularizar la compraventa de bienes inmuebles dependiendo de la naturaleza de cada proyecto de acuerdo a las normativas vigente y aplicables.	5	5	4	25	comunicación escrita
4	Elaborar contratos de trabajo a los colaboradores y adendums modificatorios para el cumplimiento de los requerimientos del departamento de talento humano.	2	3	3	11	Cumplimiento de normas
5	Revisar la documentación legal de las carpetas de clientes antes de la elaboración de los contratos y escrituras de compraventa para verificar el cumplimiento.	5	4	4	21	capacidad de asesorar
6	Asesorar en inquietudes relacionadas a documentación legal al departamento de crédito y cobranzas para la atención especializada a los clientes.	3	3	3	12	criterio
7	Apoyar en la asesoría a otros departamentos en casos en los que se requiera el criterio legal.	1	3	3	10	credibilidad

FUNCIONES DEL CARGO: ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	Listado de competencias
1	Recibir, archivar y direccionar la documentación legal y de especificaciones técnicas de proyectos y todos los documentos que la promotora elabore para inicio de obra.	2	4	3	14	orientación a la calidad
2	Mantener el archivo organizado y actualizado de planos y presupuesto tanto en físicos como en digital para soportes de control de cambios e históricos del desarrollo de cada proyecto.	5	3	3	14	Organización del trabajo
3	Participar de reuniones con Gerencia para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. Comité de nuevos proyectos: ventas, diseño, financiero, legal, administración.	2	2	2	6	Colaboración
4	Revisar junto a la jefatura, todos los planos previo aprobación de Gerencia para garantizar el correcto envío de información a la constructora.	4	4	4	20	capacidad para asesorar
5	Apoyar la coordinación de estudios de anteproyectos y de factibilidad para la obtención de permisos.	2	2	3	8	Atención al detalle
6	Recibir solicitudes de elaboración y revisión de presupuestos y planos para soportes de contratos de obra y otros requerimientos de información técnica del departamento comercial o de servicio al cliente.	5	3	4	17	
7	Coordinar y mantener comunicaciones con Fiscalización de control de obra para vigilancia del cumplimiento de contratos y presupuestos, y cronogramas elaborados.	5	3	3	14	
8	Actualizar planos y presupuestos por modificaciones requeridas por Gerencia a la Jefatura departamental o responsable de cada proyecto, y registrar el control de cambios.	4	3	4	16	
9	Visitar obra para estar presente en actividades que se consideren prioridad y relevantes para apoyar la fiscalización y el seguimiento de los proyectos bajo su cargo.	2	2	3	8	

FUNCIONES DEL CARGO: AUXILIAR DE FISCALIZACIÓN		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	Listado de competencias
1	Apoyar en el mantenimiento y limpieza de las villas modelo e inmuebles que serán entregados a los clientes finales.	2	3	2	8	Orientación a cliente
2	Apoyar en la coordinación de las visitas con clientes por requerimientos de revisión de garantías junto al coordinador de fiscalización encargado para brindar mejor servicio.	4	3	2	10	Colaboración
3	Apoyar la gestión de los fiscalizadores cubriendo requerimientos en mantenimientos y limpiezas de inmuebles y otras obras.	5	3	2	11	Ejecutividad
4	Atención a visitas por postventas programadas por coordinador encargado para atender reclamos.	4	3	2	10	Orientación al servicio
5	Apoyo en actividades de área comercial en obra y mantenimiento de puntos de ventas para mantener la buena presentación para la venta de los bienes inmuebles.	2	3	2	8	
6	Apoyo en actividades del departamento de talento humano, en caso de requerir personal para la logística y staff.	1	3	2	7	

FUNCIONES DEL CARGO: FISCALIZADOR		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	Listado de competencias
1	Coordinar con los representantes de la constructora para el seguimiento y cumplimiento de contratos y presupuestos, y cronogramas y coordinación de actividades.	5	4	5	25	Criterio
2	Cumplimiento del sistema de control y seguimiento de procesos de fiscalización vigente en el mapa general de procesos – urbanismo elaborado para cada proyecto.	5	3	4	17	Orientación al servicio
3	Apoyar en la organización de los procesos de desarrollo de proyectos para definir el flujo de procedimientos para las revisiones de acabados según cada tipo de proyecto.	1	3	3	10	Retroalimentación y control
4	Recibir, archivar y direccionar la documentación legal de inicio de proyectos y todos los documentos que la promotora elabore para inicio de obra. Memos constructivos y ordenes de trabajo.	3	2	2	7	Toma de decisiones
5	Mantener el archivo organizado y actualizado de planos y presupuesto tanto en físicos como en digital para soportar los contratos con la constructora.	5	2	2	9	cumplimiento de normas
6	Participar en el comité de revisión de planos, para realizar observaciones y verificaciones de los planos de los proyectos.	3	3	2	9	Dominio normativo
7	Revisar y aprobar rubros de obra gris: embrocado, enlucido, fundición de elementos no estructurales, para verificar que esté de acuerdo a los planos y especificaciones técnicas.	4	4	4	20	
9	Coordinar trabajos junto al representante técnico de la constructora y contratistas para vigilancia de políticas de seguridad y requerimientos especificados en los contratos.	4	3	4	16	
10	Revisar rubros de instalación de tumbado en las distintas obras para verificar cumplimiento de procesos constructivo e inspecciones.	3	4	3	15	
11	Coordinar y controlar con auxiliar de fiscalización sus actividades para la limpieza del áreas de trabajo y el mantenimiento de los inmuebles a entregar al cliente final.	4	2	2	8	
12	Verificar el cumplimiento de ciertas normas de seguridad industrial y coordinar actividades con Jefe de Seguridad Industrial para mantener indicadores de cero accidentes e incidentes en obra.	3	2	2	7	
13	Realizar informes de fiscalización por proyecto, y vigilará que cada planilla cuente con los soportes (fotográficos inclusive) correspondientes para poder solicitar aprobación de Gerencia de Planificación y Control para debido pago.	4	2	3	10	
14	Actualizar planos y presupuesto por modificaciones requeridas por la Gerencia de Planificación y Control para mantener el control de cambios y la información actualizada a los requerimientos de la gerencia verificando que los valores sean los correctos.	2	3	4	14	
15	Realizar el control y seguimiento a los desplazamientos o cambios aprobados en cronogramas de fiscalización aprobados, siempre y cuando la constructora justifique al detalle su requerimiento para control de cumplimiento de cambios aprobados y actualización de archivos y direccionarlos a la Gerencia cuando corresponda.	2	4	5	22	
16	Atender inspecciones de entidades públicas o privadas, avalúos para atender sus requerimientos y brindar acompañamiento a su gestión.	2	4	3	14	
17	Coordinar la entrega de villas con el apoyo en limpieza y recepción de los inmuebles que se construyen, la atención a los clientes, preparación de CD con documentos de la entrega.	3	3	3	12	
18	Recolectar y entregar a al área administrativa de las planillas de servicios básicos para el envío con reporte y censos de villas.	2	3	2	8	
19	Revisar y coordinar el mantenimiento de villas entregadas por la constructora y recibidas por promotora. Elaborando informes de pre-entrega a cliente.	2	2	2	6	
20	Reportar las gestiones realizadas en cuanto a entregas de villas y los requerimientos de clientes para control de casos, seguimiento y registro de históricos de postventas.	4	2	2	8	
21	Realizar informes para la liquidación de horas extras y entregarlas a Talento Humano para su aprobación en caso de presentarse para que sean liquidadas en nómina.	2	2	2	6	
22	Vigilar el cumplimiento del sistema de control y seguimiento de procesos de fiscalización vigente en el mapa general de procesos – urbanismo elaborado para cada proyecto.	2	4	4	18	
23	Apoyar en la organización de los procesos de desarrollo de proyectos para la correcta planificación, elaborar corregir e implementar posibles cambios o ajustes que se puedan presentar y velar por su cumplimiento.	1	2	3	7	
24	Asumir responsabilidades como FEDATARIO INMOBILIARIO ante la Cámara de la Construcción, en caso de ser asignado como tal por la Gerencia General para la revisión de rubros y envío de reportes según los requisitos y normativas de la entidad de control.	4	4	5	24	

	FUNCIONES DEL CARGO: PLANIFICACIÓN Y CONTROL	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Supervisar la organización de procesos del departamento de planificación y control para mantener la organización de las actividades del departamento y el control de las gestiones.	5	4	5	25	Gestión de recursos
2	Supervisar el archivo y registro de la documentación legal de inicio de proyectos y todos los documentos que la promotora elabore para inicio de obra. Memos constructivos y ordenes de trabajo.	1	3	3	10	Toma de decisiones
3	Revisar los informes de actividades semanales del equipo de trabajo para revisar el avance de cada responsabilidad a cargo y retroalimentar para apoyar su cumplimiento.	4	2	4	12	Retroalimentación y control
4	Participar de reuniones con Gerencia para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. Comité de nuevos proyectos: ventas, diseño, financiero, legal, administración.	1	3	4	13	
5	Supervisar la revisión de todos los planos previo aprobación de Gerencia para garantizar el correcto envío de información a la constructora.	4	3	5	19	
6	Revisar proveedores y coordinar estudios de anteproyectos y de factibilidad para la obtención de permisos de los proyectos en etapas iniciales.	1	3	3	10	
7	Definir condiciones de trabajo con proveedores para solicitar la elaboración y revisión de contratos de obra de acuerdo a las especificaciones para garantizar la formalidad del control del cumplimiento de lo pactado.	1	3	3	10	
8	Revisar la gestión con los fiscalizadores y supervisar la coordinación con Fiscalización de control de obra y de cumplimiento de contratos y presupuestos, y cronogramas.	4	3	3	13	
9	Seguimiento de informes de los coordinadores de fiscalización por proyecto, para comprobar que cada planilla cuente con los soportes correspondientes para poder aprobar el debido pago.	4	3	3	13	
10	Coordinar y asistir a reuniones con la constructora para mantener la comunicación entre la promotora, como su representante y sus proveedores y constructora.	4	4	4	20	
11	Verificar los trabajos realizados fuera de horario laboral para aprobar y solicitar envíos de liquidaciones de horas extras del personal al departamento de talento humano.	2	2	2	6	
12	Participar junto al equipo asignado en las actividades del Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional. Deberá vigilar el cumplimiento en materia de seguridad industrial con seguimos a los fiscalizadores.	2	1	2	4	
13	Aprobar los desplazamientos o cambios en cronogramas de fiscalización solicitados, siempre y cuando la constructora justifique al detalle su requerimiento y tomar las decisiones sobre los mismos.	4	4	4	20	
14	Asistir a las actividades que se consideren prioridad y relevantes para apoyar la fiscalización y para hacer el seguimiento semanal en obra de los avances constructivos.	2	2	2	6	
15	Reportar y levantar llamados de atención ante el incumplimiento de normas, o cláusulas establecidas en los contratos de trabajo para el caso de proveedores. Lo mismo se aplicaría para su equipo de trabajo velando el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.	1	2	3	7	
16	Informes de información solicitada por Contabilidad para Auditorías.	1	1	2	3	
17	Aportar con el punto de vista Técnico para estudios de mercado previo a elaboración de diseños.	1	2	3	7	
18	Realizar Entrevistas de nivel técnico para candidatos dentro de perfiles para selección de personal.	1	2	3	7	
19	Asesorar en casos de post venta para la toma de decisión en casos específicos.	1	2	4	9	
20	Realizar los seguimientos a trámites de permiso de publicidad, propiedad horizontal, Fedatarios.	1	2	4	9	
21	Realizar visitas a locales para control de calidad y adquisición de mobiliario o acabados para supervisar el equipamiento en proyectos comerciales	1	2	3	7	

	FUNCIONES DEL CARGO: JEFATURA DE TALENTO HUMANO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	Listado de competencias
1	Mantener al día los requerimientos laborales de las entidades de control para evitar incurrir en multas.	3	5	4	23	Empatía
2	Liderar procesos de selección con los asesores externos seleccionados para cubrir requerimientos de personal o nuevas vacantes	1	3	4	13	Escucha activa
3	Gestionar pagos de nóminas y otros beneficios de ley para cumplir correctamente con las acreditaciones con el personal dentro de los plazos establecidos y registrar todas las novedades en el sistema.	3	4	5	23	Forjador de clima
4	Seguimiento al cumplimiento de reglamentos internos para el orden y disciplina del personal.	4	2	3	10	gestión del talento
5	Supervisión de unidad de seguridad y salud ocupacional para la verificación del cumplimiento de los requerimientos de las entidades de control.	4	3	4	16	forjador de cultura
6	Organización de eventos de integración y festividades de la empresa para fomentar la integración y buen clima laboral entre los colaboradores. Gestionar celebraciones de cumpleaños y otros eventos.	2	2	4	10	Objetividad
7	Mantener al día los archivos físicos y digitales del personal y registro de novedades para tener a la mano los soportes en caso de inspecciones o requerimiento de información en auditorías.	4	2	3	10	Iniciativa
8	Notificar vía correo la planificación de todas las actividades coordinadas en la empresa. Vacaciones, eventos, campañas, ausencias programadas para poner a todos los colaboradores de estas novedades y facilitar la coordinación de sus actividades específicas internas.	5	3	2	11	Mejoramiento continuo
9	Gestionar con las Jefaturas inmediatas temas concernientes a sus equipos de trabajos como capacitaciones, vacaciones, permisos, y otros requerimientos del departamento de talento humano para alinearse a la planificación.	5	3	4	17	Resolución de problemas
10	Análisis de crédito y aplicación de políticas a colaboradores para que puedan acceder a préstamos o anticipos de sueldos cuando sean requeridos.	2	2	3	8	capacidad de asesorar
11	Gestión de convenios de beneficios para el bienestar de los colaboradores.	1	3	3	10	
12	Manejo de conflictos internos y acompañamiento para resolverlos y procurar un buen clima laboral	4	4	4	20	
13	Programación de capacitaciones internas para el desarrollo profesional de los colaboradores y la cobertura de necesidades de capacitación de cada departamento de acuerdo al nivel de especialización por cada proyecto y necesidades identificadas en el año.	2	3	3	11	
14	Participará de las actividades del Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional. Deberá vigilar el cumplimiento en materia de seguridad industrial.	3	3	2	9	
15	Reportar a la Gerencia General sobre las novedades y realizar los llamados de atención ante el incumplimiento de normas, o cláusulas establecidas en los contratos de trabajo y velando el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.	4	3	2	10	
16	Gestionar los procesos de vinculación (contratación, inducción y capacitación) y desvinculación (renuncias o despidos) del personal para la correcta adaptación o salida de la empresa, generando la documentación, y registros requeridos por la ley tanto en las entidades reguladoras como en el sistema ERP.	2	4	5	22	
17	Presentar anualmente un informe de gestiones realizadas en materia de clima, seguridad y salud ocupacional y desarrollo de la empresa; y entregar la planificación de actividades por realizar a la Gerencia para su aprobación y luego socialización a toda la empresa.	1	2	3	7	
18	Realizar la revisión anual de sueldos con la Gerencia para regularizar la equidad interna de acuerdo al desempeño del personal.	1	2	4	9	

FUNCIONES DEL CARGO: JEFATURA DE PROYECTOS		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Participar de reuniones con Gerencia General para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. Comité de nuevos proyectos: ventas, diseño, financiero, legal, administración.	1	3	4	13	organización del trabajo
2	Socializar a nivel de Jefaturas y coordinaciones departamentales vinculadas lo definido en el proyecto para recibir retroalimentación y coordinar requerimientos de otros departamentos.	3	4	2	11	gestión de trazabilidad
3	Elaborar y registrar procedimientos necesarios para el desarrollo del proyecto a nivel del departamento de planificación y control.	2	4	4	18	Capacidad de coordinación
4	Realizar el requerimiento de distribución de los recursos de personal y tiempo junto a la Gerencia de Planificación para supervisar y controlar el avance del equipo de trabajo. O identificar necesidades de personal para dar a conocer al departamento de talento humano.	1	4	4	17	ejecutividad
5	Programar reuniones de trabajo con el equipo definir requerimientos, objetivos y elaborar planes de cumplimiento por medio de cronogramas, asignándose las tareas y llegando a consenso en conjunto de prioridades y tiempos de ejecución.	3	3	2	9	
6	Definir plan master de proyectos y desarrollar el diseño urbanístico de las etapas que lo compongan para aprobación de gerencia y entrega posterior para inicios de obra y elaboración de presupuestos y contratos.	1	5	5	26	
7	Coordinar los diseños arquitectónicos de viviendas y equipamiento urbano para incluir en el plan de proyectos.	2	4	4	18	
8	Coordinar con el área legal los trámites y los estudios de factibilidad necesarios, y entre otros requerimientos para la obtención de permisos y aprobaciones del proyecto en municipios y otras entidades.	4	5	3	19	
9	Solicitar cotizaciones, elegir mejor propuesta, definir cronograma de entrega para la elaboración de diseños externos y coordinar los respectivos seguimientos de ejecución para presentar a la gerencia general para aprobación.	2	4	2	10	
10	Supervisar el archivo y registro de la documentación legal de inicio de proyectos y todos los documentos que la promotora elabore para inicio de obra.	3	4	3	15	
11	Elaborar presupuestos y cronogramas valorados así como especificaciones técnicas y metodologías de construcción necesarios para el proyecto.	2	3	4	14	

FUNCIONES DEL CARGO: COORDINACIÓN DE DISEÑO		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	Listado de competencias
1	Participar de reuniones con Gerencia para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. Comité de nuevos proyectos: ventas, diseño, financiero, legal, administración.	4	3	4	16	elaboración
2	Elaborar planos modelo de las unidades inmobiliarias a comercializar para entregar a los equipos de trabajo encargados de los diseños de planos para clientes.	4	5	3	19	Creatividad
3	Atender requerimientos de diseños de renders del departamento comercial para elaboración de material publicitario, y de promoción en coordinación con la agencia de publicidad.	4	4	4	20	ejecutividad
4	Elaboración de informes/reportes periódicos de las metas y tareas cumplidas a gerencia de proyectos.	4	2	3	10	organización del trabajo
5	Revisar y hacer seguimiento a los proyectos de diseños asignados a los asistentes de planificación para vigilar el cumplimiento de normas, especificaciones y características correspondientes.	3	3	4	15	
6	Participar en reuniones de comité de revisión de planos con representantes de las áreas vinculadas, y la constructora para despejar dudas sobre diseños y garantizar la correcta interpretación de los planos y diseños y hacer firmar el acta de entrega de lo definido y observado	3	2	4	11	
7	Colaboración en la elección de acabados y revestimientos de los proyectos.	3	3	4	15	
8	Participación en el comité de revisión y aprobación de las propuestas arquitectónicas de los proyectos.	3	3	4	15	
9	Participación en reuniones con proveedores e ingenieros colaboradores de los diseños arquitectónicos	2	3	3	11	
10	Participar en las reuniones de planificación de nuevos proyectos para interpretar conceptos y los requerimientos de diseño y elaborar propuestas de diseño de lo convenido para revisiones y aprobaciones	1	3	5	16	
11	Elaborar planos de anteproyectos para trámites de aprobaciones municipales.	1	4	5	21	
12	Realizar los diseños arquitectónicos de equipamientos de los proyectos urbanos a comercializar de acuerdo a las especificaciones definidas.	1	5	5	26	
13	Participar en reuniones con clientes de la inmobiliaria para elaboración de propuestas arquitectónicas de acuerdo a su necesidad.	1	4	3	13	
14	Visitas periódicas a obra para resolución de problemas de diseño que puedan presentarse	1	2	5	11	
15	Colaboración en los estudios de mercados, visitando proyectos de la competencia.	1	3	3	10	

FUNCIONES DEL CARGO: ASISTENTE DE NEGOCIOS		FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	listado de competencias
1	Controlar y monitorear la documentación en carpetas de clientes y cumplimiento de plazos del proceso para apoyar al equipo de ejecutivos de Negocios.	5	3	5	20	Proactividad
2	Recibir los requerimientos de planos de ejecutivos de negocios para coordinar su elaboración con el área de planificación.	4	3	4	16	Organización del trabajo
3	Apoyar la gestión de contacto con entidades financieras, para generar análisis de precalificaciones con algunos clientes según requerimientos de Ejecutivos de Negocios	2	3	3	11	Iniciativa
4	Gestionar la recepción de llamadas a oficina de los prospectos de clientes para derivar a ejecutivos de negocios según el proyecto o turno establecido.	5	3	2	11	trabajo en equipo
5	Elaborar memos y correos informativos sobre novedades que afecten los procesos de comercialización de los proyectos a los ejecutivos de negocios.	3	4	3	15	persistencia
6	Apoyar requerimientos de la jefatura de negocios para facilitar su gestión en temas operativos.	5	3	3	14	polifuncionalidad
7	Agendar las actividades semanales en el calendario del departamento comercial para mantener a todos informados y facilitar la coordinación.	4	2	2	8	
8	Elaborar informes de reuniones de la Jefatura de negocios con Gerencia para dejar soporte de decisiones o novedades generadas.	4	2	2	8	
9	Llevar el control del "orden del día" para reuniones departamentales de manera que se puedan generar registros e históricos para soportes futuros.	4	2	2	8	
10	Realizar el seguimiento para las aprobaciones pendientes de carpetas de clientes.	5	3	4	17	
11	Realizar los reportes por gestión de cobros de comisiones: anticipo y desembolsos para entregar a Financiero para aprobación y a Talento Humano para liquidación de valores en nómina.	3	3	2	9	
12	Realizar seguimientos de la entrega de informe de cumplimiento de ventas de los ejecutivos.	2	3	2	8	
13	Realizar el seguimiento para la entrega de bonos de referidos para el cumplimiento de políticas comerciales.	1	3	2	7	
14	Apoyar en las ferias de BIESS y feria hábitat, o eventos de OPENHOUSE en casos de requerir personal.	1	2	2	5	
15	Apoyar la ejecución de encuestas de calidad de los proyectos para registrar históricos sobre la gestión de servicio prestada y la calidad de productos ofrecida a los clientes y entregar a la Jefatura de negocios para ayudar a la toma de decisiones junto a la gerencia.	1	2	4	9	
16	Apoyar con posibles consultas que tenga el ejecutivo con otros departamentos para agilizar la resolución de inquietudes.	3	2	4	11	
17	Asistir y coordinar actividades del departamento de ventas con el departamento de marketing para apoyar en la alineación de iniciativas hacia el mismo objetivo comercial.	1	2	3	7	

FUNCIONES DEL CARGO: COORDINACIÓN DE MARKETING						FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	listado de competencias
1	Desarrollar e implementar estrategias de Marketing y Publicidad a corto y largo plazo a fin de lograr que la marca tenga mayor alcance en coordinación con agencia de publicidad y gerencia.	1	5	5	26	creatividad				
2	Manejar las campañas y planes de Marketing y Publicidad que se estén llevando a cabo y verificar que las iniciativas a tomar estén dirigidas a incrementar el alcance de las marcas.	4	5	4	24	capacidad de analisis				
3	Supervisar a la agencia de medios digitales en la implementación de estrategias enfocadas en las distintas plataformas de redes sociales para tener alcance a nivel digital.	4	4	3	16	Trabajo en equipo				
4	Hacer recomendaciones a la Gerencia para contribuir con la optimización de las estrategias de Marketing, en cuanto a público objetivo.	5	3	3	14	visión estratégica				
5	Investigar y analizar las tendencias del mercado inmobiliario para enfocar correctamente las estrategias.	4	3	3	13	pensamiento estratégico				
6	Monitorear la experiencia postventa para retroalimentación de Gerencia Comercial y general de la calidad en la experiencia de los clientes.	2	3	4	14	iniciativa				
7	Ejecutar planes, campañas y estrategias de Mercadeo dentro de los límites presupuestarios establecidos de manera que se puedan presentar informes a la gerencia sobre la gestión realizada y el manejo de los recursos.	2	2	4	10					
8	Analizar los publicirreportajes, contenidos, medios de captación y tarifas de diferentes medios publicitarios para determinar la optimización según resultados de difusión y alcances obtenidos.	2	4	5	22					
9	Coordinar, editar y optimizar el material de Publicidad, Marketing y Branding desarrollado por las agencias para garantizar que todo sea producido de acuerdo a las estrategias y líneas gráficas definidas por proyectos.	5	3	3	14					
10	Monitorear y mantener actualizado el inventario de materiales publicitarios para conocer con qué se cuenta en caso de eventos o activaciones.	2	2	2	6					
11	Hacer recomendaciones en reuniones de ventas y negocios para orientar al equipo de ventas al concepto de la marca de cada proyecto, sus medios de promoción y contribuir con el equipo de Ventas en el logro de los objetivos de la empresa.	3	3	3	12					
12	Elaborar informes de mercado mensuales, trimestrales y anuales para presentar los resultados obtenidos de la gestión realizada junto a la agencia y medios publicitarios y medir su impacto y efectividad.	1	2	3	7					
13	Recopilar la información de la competencia, distinguir las particularidades de sus productos, su posicionamiento en el mercado, precios y su tipo de Publicidad y comparar los resultados obtenidos con los de las acciones llevadas a cabo por el departamento de Marketing de la compañía.	1	3	4	13					
14	Establecer relaciones comerciales con proveedores, distribuidores y demás contactos de servicios utilizados para la publicidad y promoción que aporten en la coordinación de ferias, eventos internos, y otras actividades de promoción.	2	2	4	10					
15	Realizar seguimientos a proveedores para cumplir el proceso de facturación y pagos.	4	2	2	8					
16	Coordinar y brindar apoyo con área de talento humano en temas de imagen y comunicación corporativa.	1	3	3	10					

FUNCIONES DEL CARGO: EJECUTIVO DE NEGOCIOS						FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	listado de competencias
1	Revisar bases de datos de clientes para identificar clientes potenciales.	5	2	4	13	Adaptabilidad				
2	Realizar seguimientos a clientes potenciales para poder definir prospectos de compradores y adaptarse a sus requerimientos de información y necesidades detectadas.	5	2	4	13	organización del trabajo				
3	Ingresar la información en el sistema para facilitar el seguimiento y reporte de gestiones realizadas a la Jefatura.	5	3	2	11	orientación al mercado				
4	Realizar la revisión del perfil del cliente en relación a políticas y requerimientos de la UAFE junto a oficina de cumplimiento para validar y generar la venta.	3	5	2	13	capacidad de negociación				
5	Negociar con clientes temas relacionados al bien inmueble de interés para llegar a un acuerdo según políticas de ventas de área comercial y financiera en cuanto a descuentos y promociones que incentiven las ventas.	4	2	4	12	perseverancia				
6	Visitar a clientes fuera de oficina para poder concretar ventas, retirar documentación pendiente, obtener firmas, o realizar seguimientos a los mismos.	4	2	3	10	credibilidad				
7	Armar carpetas de documentos por cada cliente y realizar el seguimiento en el proceso a asistente de negocios para aprobación interna de venta. Confirmar la entrega a los oficiales de cartera. Estar al tanto de los requerimientos documentales que puedan generarse.	3	3	4	15	ejecutividad				
8	Elaborar informes de cumplimiento e informes para liquidación de comisiones.	3	3	1	6	tolerancia a la frustración				
9	Elaborar presentaciones para cada reunión con clientes de acuerdo al proyecto y al tipo de cliente	4	2	3	10					
10	Coordinar las reuniones con clientes para cierre de escrituras y firmas en notaría.	2	3	2	8					
11	Apoyar en la búsqueda de información para insumo de estudios de mercado.	1	3	3	10					
12	Apoyar con ideas en la fase de planificación de los proyectos inmobiliarios.	1	3	3	10					
13	Participar en reuniones del equipo de negocios para aportar con ideas o plantear inquietudes, cambios o sugerencias para los proyectos y casos de las negociaciones en marcha.	4	3	3	13					

FUNCIONES DEL CARGO: JEFATURA DE NEGOCIOS						FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERROR	COMPLEJIDAD	CLASIFICACIÓN FUNCIÓN	LISTADO DE COMPETENCIAS
1	Líderar equipos de ventas para delimitar metas, realizar seguimientos y apoyar al cumplimiento y cierre de sus ventas.	5	3	5	20	capacidad de coordinación				
2	Coordinar actividades con la asistente de negocios para definir agenda y reuniones.	5	2	2	9	Capacidad de negociación				
3	Elaborar, socializar y registrar planes de acción por proyecto para alinear a los equipos de ventas en función de las estrategias	1	3	3	10	Delegación y empoderamiento				
4	Aprobar la liquidación de comisiones de ventas generada por los ejecutivos para verificar datos.	3	3	3	12	Dirección por resultados				
5	Realizar sesiones de motivación y retroalimentar al equipo de ejecutivos en las reuniones departamentales para incentivar el cumplimiento de metas.	3	2	3	9	Dirección de personas				
6	Elaborar las proyecciones de ventas, para establecer y definir objetivos de ventas por cada ejecutivo o el grupo.	2	3	5	17	Fijación de metas				
7	Preparar y supervisar los presupuestos y objetivos de ventas, y la estructura de pago de comisiones o bonos de cumplimiento por proyecto.	1	3	5	16	Organización del trabajo				
8	Entregar y revisar junto a Jefatura de Talento Humano los reportes de cumplimiento de metas por ejecutivo para medición de desempeño y cumplimientos.	2	2	3	8	pensamiento estratégico				
9	Líderar reuniones trimestrales de revisión de cumplimientos de ventas para facilitar el intercambio de ideas y la retroalimentación de la gestión realizada por el equipo de ventas.	1	2	3	7	Retroalimentación y control				
10	Planificar y presentar a la Gerencia las estrategias comerciales para cada proyecto y diseño de procesos de ventas para su aprobación.	1	3	4	13					
11	Supervisar y controlar el cumplimiento de los procesos de ventas para cumplir con las políticas establecidas, el seguimiento de registro de información en el sistema y actualización de datos de clientes para su seguimiento.	3	3	4	15					
12	Capacitar al equipo en temas específicos de ventas, comercial y gestión de equipos para desarrollar sus habilidades comerciales.	1	3	3	10					
13	Coordinar reuniones con la coordinación de Marketing para estar al tanto del plan de medios y comunicación por proyecto, presupuestos de marketing y ventas y control y comunicar a los equipos de ventas y para poder dar a conocer requerimientos y necesidades del área.	4	4	4	20					
14	Coordinar reuniones para mantener informado al equipo de ejecutivos de negocios sobre actualizaciones del proceso de ventas y otras novedades relacionadas al área de ventas y coordinaciones con marketing.	4	3	3	13					
15	Generar y direccionar datos de bases de clientes potenciales por proyecto a los ejecutivos para el seguimiento y captación.	2	3	4	14					
16	Apoyar en reuniones con clientes a los Ejecutivos en negociaciones que precisen una presencia de autoridad o soporte como equipo de negocios para cubrir expectativas de clientes o para manejar clientes conflictivos.	2	3	3	11					
17	Elaborar, socializar e implementar nuevos procedimientos para mejorar continuamente el proceso de ventas.	1	3	3	10					
18	Revisar y verificar la información cargada al sistema para las ventas para resolver novedades que puedan presentarse.	1	2	3	7					
19	Asistir a conferencias, eventos o invitaciones en representación de la empresa para generar redes de contactos que favorezcan futuras negociaciones, supervisar al personal de ventas en los stands de la empresa en ferias y exposiciones.	1	2	2	5					
20	Coordinar con área de marketing la participación y supervisar al personal de ventas en los stands de la empresa en ferias y exposiciones para generar presencia de marca de los proyectos	1	2	3	7					

PRESENTACIÓN PARA TALLER DE TRABAJO (Levantamiento de competencias por área)



NUESTRA MISIÓN y VISIÓN

MISIÓN: Promover y desarrollar eficientemente planes habitacionales y/o comerciales que optimizando recursos cumplan con los requerimientos técnicos de las entidades de control y logren satisfacer las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas y generando rentabilidad para los accionistas

VISIÓN: Ser reconocidos como una de las promotoras más confiables de la ciudad, por nuestra seriedad y transparencia.



NUESTROS VALORES



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"No pensar estratégicamente es comparable a cuando un tigre ve al elefante y corre hacia él para comérselo. Lo más seguro es que muera en el intento".

CONCEPTOS CLAROS

MISIÓN – ¿QUÉ HACEMOS?

Promover y desarrollar eficientemente planes habitacionales y/o comerciales que optimizando los recursos cumplan con los requerimientos técnicos de las entidades de control y logren satisfacer las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas y generando rentabilidad para los accionistas

VISIÓN - ¿HACIA DÓNDE VAMOS?

Ser reconocidos como una de las promotoras más confiables de la ciudad por nuestra seriedad y transparencia.

VALORES - ¿QUÉ PRINCIPIOS RIGEN NUESTRAS ACCIONES?

INTEGRIDAD, CALIDAD, COMPROMISO.



¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

ES LA MANERA EN QUE LA EMPRESA BUSCA ALCANZAR LA MISIÓN Y VISIÓN.

Conjunto de objetivos

Método que involucra **PERSONAS, RECURSOS Y PROCESOS**

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

La información es importante. - Comunicación

Las reuniones efectivas con un objetivo son importantes. - Trabajo en equipo.

Alinearnos al mismo objetivo es importante. - Plantear objetivos

PRIORIZAR es importante. - Gestión del tiempo

Obtener un PLAN DE ACCIÓN bien enfocado es importante. - Resultados

PARÁBOLA: EL ELEFANTE Y LOS CIEGOS

TALENTO HUMANO ESTRATÉGICO



ANÁLISIS ORGANIZACIONAL



COMPETENCIAS: Modelo del Iceberg

Visible
más fácil de identificar

Destrezas

Conocimientos

abordados más
frecuentemente

No visible
más difícil de identificar

Fuente: Spencer y Spencer

DICCIONARIO

- Definiciones y dimensiones claras de las competencias.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- A nivel de la gerencia general y ligado a los valores corporativos

COMPETENCIAS POR CARGOS

- Ligadas al descriptivo de funciones de cada cargo.

COMPETENCIAS POR ÁREAS

- En consenso con representantes de cada área

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

INTEGRIDAD
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD



ÁREAS DE LA EMPRESA



COMPETENCIAS POR ÁREAS

¿Qué necesitamos desarrollar nuestro departamento para lograr llevar a cabo la misión y aportar a la visión de la empresa?

DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

1. Ver el listado de competencias y revisar sus conceptos.
2. Escoger 10 competencias que consideren relevantes para el personal del área.
 - ✓ ¿Qué necesitamos para poder realizar el trabajo correctamente?
 - ✓ ¿Qué necesitamos desarrollar para cumplir objetivos del área?
 - ✓ ¿Qué necesitamos para lidiar con el tipo de trabajo del área?
3. De estas 10 competencias elegir las 3 que considere ESENCIALES. Discutir ¿Por qué?
4. Determinar comportamientos que evidencian el cumplimiento de esta competencia.
5. ¿Cómo puedo evaluar el desarrollo o no de la misma en los colaboradores?

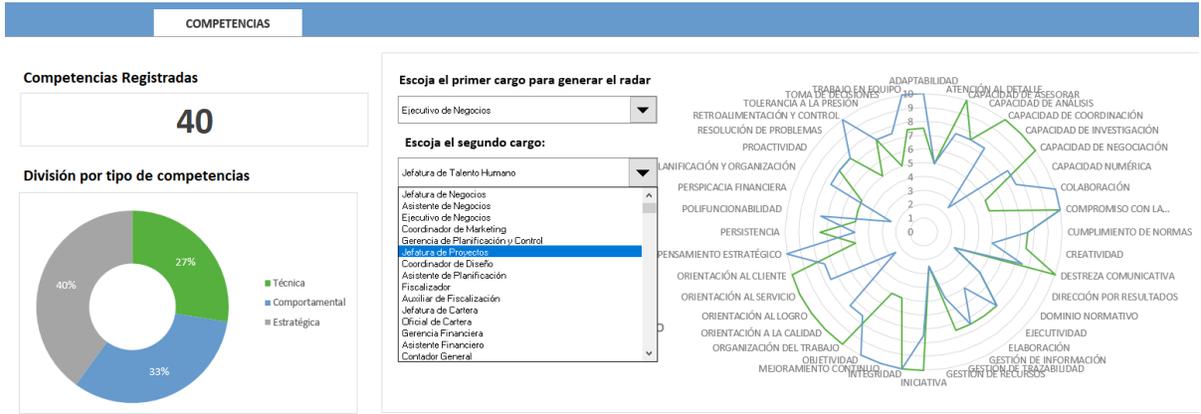
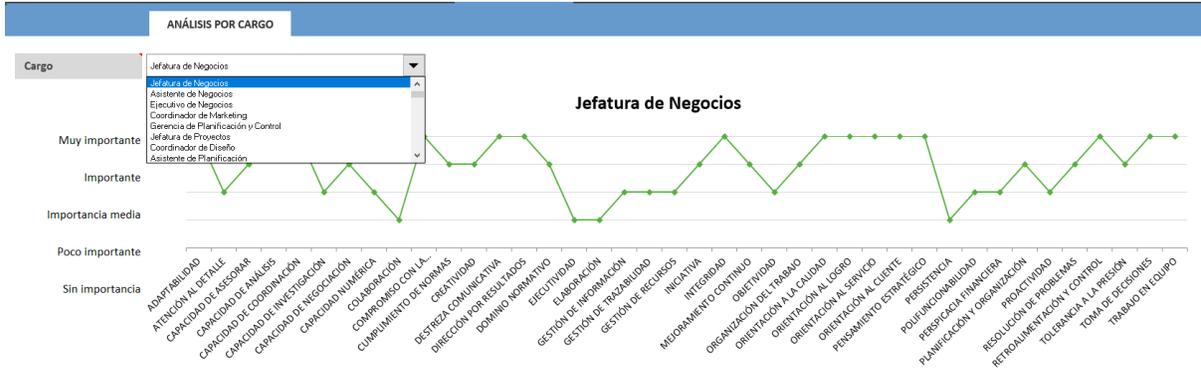
MAPEO DE COMPETENCIAS

Cargo	ADAPTABILIDAD	ATENCIÓN AL DETALLE	CAPACIDAD DE ASESORAR	CAPACIDAD DE ANÁLISIS	CAPACIDAD DE COORDINACIÓN	CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	CAPACIDAD NUMÉRICA	COLABORACIÓN	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN
Jefatura de Negocios	Muy importante	Importancia media	Importante	Muy importante	Muy importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Poco importante	Muy importante
Asistente de Negocios	Importante	Importante	Poco importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Poco importante	Poco importante	Muy importante	Muy importante
Ejecutivo de Negocios	Importante	Importancia media	Muy importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Muy importante
Coordinador de Marketing	Importante	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Muy importante
Gerencia de Planificación y Control	Importante	Importante	Importante	Muy importante	Importancia media	Muy importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Muy importante
Jefatura de Proyectos	Importante	Importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Muy importante
Coordinador de Diseño	Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Importancia media	Importancia media	Muy importante
Asistente de Planificación	Importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Importancia media	Poco importante	Importancia media	Importancia media	Muy importante
Fiscalizador	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Poco importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Muy importante
Auxiliar de Fiscalización	Importancia media	Importante	Sin importancia	Sin importancia	Sin importancia	Sin importancia	Sin importancia	Sin importancia	Muy importante	Muy importante
Jefatura de Cartera	Importante	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Importancia media	Importante	Importante	Importancia media	Muy importante
Oficial de Cartera	Importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Muy importante
Gerencia Financiera	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Muy importante
Asistente Financiero	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Importante	Poco importante	Muy importante	Importante	Muy importante
Contador General	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Poco importante	Importante	Poco importante	Muy importante	Importancia media	Muy importante
Asistente Contable	Importancia media	Muy importante	Poco importante	Importancia media	Poco importante	Importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Muy importante
Jefatura Administrativa	Importante	Importante	Importante	Importante	Muy importante	Importancia media	Importante	Importante	Muy importante	Muy importante
Recepcionista	Importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Muy importante	Poco importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Auxiliar de Servicios Generales	Poco importante	Importante	Sin importancia	Sin importancia	Sin importancia	Sin importancia	Sin importancia	Sin importancia	Muy importante	Muy importante
Jefatura Legal	Importancia media	Muy importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Importante	Importante	Poco importante	Poco importante	Muy importante
Oficial de Cumplimiento	Importancia media	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importancia media	Importante	Poco importante	Muy importante	Importante	Muy importante
Jefatura de Talento Humano	Muy importante	Importancia media	Importante	Importante	Importante	Poco importante	Importante	Importante	Muy importante	Muy importante

Cargo	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	CREATIVIDAD	DESTREZA COMUNICATIVA	DIRECCIÓN POR RESULTADOS	DOMINIO NORMATIVO	EJECUTIVIDAD	ELABORACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE TRAZABILIDAD	GESTIÓN DE RECURSOS
Jefatura de Negocios	Importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Poco importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media
Asistente de Negocios	Poco importante	Poco importante	Importancia media	Sin importancia	Importancia media	Muy importante	Importante	Importante	Importancia media	Poco importante
Ejecutivo de Negocios	Importante	Importante	Muy importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Importante	Importante	Importante	Poco importante
Coordinador de Marketing	Importancia media	Muy importante	Muy importante	Poco importante	Poco importante	Importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Importante
Gerencia de Planificación y Control	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Importante	Importante
Jefatura de Proyectos	Importante	Importancia media	Poco importante	Poco importante	Importante	Importancia media	Poco importante	Importante	Importancia media	Importante
Coordinador de Diseño	Importancia media	Muy importante	Poco importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importancia media	Importante
Asistente de Planificación	Poco importante	Importante	Poco importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media
Fiscalizador	Muy importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Poco importante	Importante	Importancia mediana	Poco importante	Sem importancia	Importante
Auxiliar de Fiscalización	Importancia media	Poco importante	Poco importante	Poco importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Poco importante	Sin importancia	Poco importante
Jefatura de Cartera	Muy importante	Importancia media	Importante	Muy importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Importante	Importante
Oficial de Cartera	Muy importante	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Poco importante	Importante	Importancia media	Importante	Importante	Importancia media
Gerencia Financiera	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Importancia media	Muy importante
Asistente Financiero	Importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Importante	Importante	Muy importante	Importante	Importante	Importancia media
Contador General	Importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Muy importante	Importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Importante
Asistente Contable	Importante	Importancia media	Poco importante	Poco importante	Importancia media	Muy importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Poco importante
Jefatura Administrativa	Importante	Importancia media	Importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Importancia media	Importante	Importante	Muy importante
Recepcionista	Importante	Importante	Importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Poco importante
Auxiliar de Servicios Generales	Importancia media	Poco importante	Poco importante	Poco importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Poco importante	Sin importancia	Poco importante
Jefatura Legal	Muy importante	Poco importante	Importante	Poco importante	Muy importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Poco importante
Oficial de Cumplimiento	Muy importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Importante	Importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Poco importante
Jefatura de Talento Humano	Importante	Importancia media	Importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Poco importante

Cargo	INICIATIVA	INTEGRIDAD	MEJORAMIENTO CONTINUO	OBJETIVIDAD	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	ORIENTACIÓN AL LOGRO	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Jefatura de Negocios	Importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Asistente de Negocios	Poco importante	Muy importante	Poco importante	Poco importante	Muy importante	Muy importante	Poco importante	Importante	Importante	Poco importante
Ejecutivo de Negocios	Muy importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importancia media
Coordinador de Marketing	Muy importante	Muy importante	Importancia media	Poco importante	Importante	Muy importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Muy importante
Gerencia de Planificación y Control	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Importante
Jefatura de Proyectos	Importancia media	Muy importante	Importante	Importancia media	Muy importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Importante
Coordinador de Diseño	Importancia media	Muy importante	Poco importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Importante	Importante
Asistente de Planificación	Poco importante	Muy importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Poco importante
Fiscalizador	Importante	Muy importante	Poco importante	Sem importante	Importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Importante
Auxiliar de Fiscalización	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Poco importante	Importancia media	Muy importante	Poco importante	Importante	Importante	Sin importancia
Jefatura de Cartera	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Muy importante	Importante	Importante	Importante	Muy importante
Oficial de Cartera	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Importante	Importante	Muy importante	Importante	Importante	Muy importante	Importancia media
Gerencia Financiera	Importante	Muy importante	Importante	Importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Poco importante	Importancia media	Muy importante
Asistente Financiero	Importancia media	Muy importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Importancia media
Contador General	Importancia media	Muy importante	Importante	Importante	Muy importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Importante
Asistente Contable	Poco importante	Muy importante	Poco importante	Poco importante	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Importancia media	Poco importante	Poco importante
Jefatura Administrativa	Importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Muy importante	Importante	Importancia media
Recepcionista	Importante	Muy importante	Poco importante	Importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Muy importante	Importante	Poco importante
Auxiliar de Servicios Generales	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Poco importante	Importancia media	Muy importante	Poco importante	Importante	Importante	Sin importancia
Jefatura Legal	Poco importante	Muy importante	Importancia media	Muy importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Importancia media	Importante
Oficial de Cumplimiento	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Importancia media
Jefatura de Talento Humano	Importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Poco importante	Importante	Importante	Muy importante

Cargo	PERSISTENCIA	POLIFUNCIONALIDAD	PERSPICACIA FINANCIERA	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	PROACTIVIDAD	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	TOMA DE DECISIONES	TRABAJO EN EQUIPO
Jefatura de Negocios	Poco importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Importancia media	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Muy importante
Asistente de Negocios	Muy importante	Importante	Poco importante	Importancia media	Muy importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Importante
Ejecutivo de Negocios	Importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Importante	Importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Importante
Coordinador de Marketing	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Importante	Importante	Importancia media	Poco importante	Importante	Importante	Importancia media
Gerencia de Planificación y Control	Poco importante	Poco importante	Poco importante	Muy importante	Importante	Importante	Importante	Muy importante	Importante	Importante
Jefatura de Proyectos	Importancia media	Poco importante	Importancia media	Muy importante	Importancia media	Poco importante	Importancia media	Muy importante	Muy importante	Importante
Coordinador de Diseño	Poco importante	Poco importante	Poco importante	Importante	Importancia media	Poco importante	Importancia media	Importante	Poco importante	Importancia media
Asistente de Planificación	Importancia media	Importante	Poco importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Importante	Poco importante	Importante
Fiscalizador	Importante	Importancia mediana	Poco importante	Sem importante	Importante	Importante	Importancia mediana	Poco importante	Sem importante	Importante
Auxiliar de Fiscalización	Poco importante	Importante	Sin importancia	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Sin importancia	Poco importante	Sin importancia	Importante
Jefatura de Cartera	Importante	Importancia media	Importancia media	Importante	Importancia media	Muy importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Oficial de Cartera	Muy importante	Importancia media	Poco importante	Poco importante	Importante	Importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Importancia media
Gerencia Financiera	Importancia media	Poco importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Importante	Muy importante	Importancia media
Asistente Financiero	Importancia media	Poco importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Importancia media	Poco importante	Importante	Poco importante	Importante
Contador General	Poco importante	Poco importante	Muy importante	Muy importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
Asistente Contable	Poco importante	Importante	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Poco importante	Importante	Poco importante	Importante
Jefatura Administrativa	Importante	Poco importante	Importancia media	Importante	Importancia media	Importante	Importante	Muy importante	Importante	Importante
Recepcionista	Muy importante	Muy importante	Poco importante	Importante	Importante	Importante	Importancia media	Importante	Poco importante	Importante
Auxiliar de Servicios Generales	Poco importante	Importante	Sin importancia	Importancia media	Importancia media	Poco importante	Sin importancia	Poco importante	Sin importancia	Importante
Jefatura Legal	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Importancia media	Importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Importante	Importancia media
Oficial de Cumplimiento	Poco importante	Poco importante	Importante	Importante	Importancia media	Poco importante	Muy importante	Importante	Muy importante	Importante
Jefatura de Talento Humano	Importancia media	Importante	Poco importante	Importante	Importante	Importante	Muy importante	Importante	Importante	Muy importante



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
No. de Posiciones	2
Nivel de Reporte Lineal	Jefatura administrativa
Nivel de Reporte Funcional	Jefatura administrativa
Mencione Áreas Relacionadas	Toda la empresa
No. y Posiciones a cargo (especificar)	N/A
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales (especificar)	Facturas, documentos recibidos y por entregar a clientes y otras entidades externas.

PERFIL DURO

Datos Específicos	
Objetivo / misión de la posición	Apoyar la gestión administrativa de la empresa y apoyo en trámites a los otros departamentos. Ejecutar actividades de mantenimiento en diferentes áreas de trabajo para generar un entorno de trabajo en óptimas condiciones.
Experiencia Requerida	Experiencia de 6 meses a 1 año en cargos de servicio similares.
Formación Académica	Mínimo bachillerato, estudiantes universitarios.
Entrenamiento / Capacitación	Ninguna específica.
Conocimientos adicionales específicos	Ninguno específico.
Informática (especificar Programa o Sistema)	Outlook, correos electrónicos.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la limpieza de las oficinas para aportar en las buenas condiciones de trabajo del personal • Realizar actividades de mensajería para hacer llegar documentación física u otros encargos fuera de oficina

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar depósitos en bancos para completar el proceso de recaudación y tener los fondos disponibles en las cuentas Realizar trámites administrativos en municipios y otras entidades de control para cumplir entregas o requerimientos administrativos.
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la logística en eventos internos para apoyar al departamento de talento humano Apoyar en archivo de documentos a diferentes departamentos para mantener al día y en orden los archivos físicos. Atender llamadas telefónicas para direccionar a quien corresponda y brindar atención oportuna a todo cliente externo
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la limpieza de las oficinas para aportar en las buenas condiciones de trabajo del personal. Realizar depósitos en bancos para completar el proceso de recaudación y tener los fondos disponibles en las cuentas Realizar trámites administrativos en municipios y otras entidades de control para cumplir entregas o requerimientos administrativos

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	Desde 9h00 – 18h00
Días de Trabajo	Lunes a Viernes (sujeto a horas extras)
Beneficios	Los de Ley + convenios corporativos
Bonos	N/A
Comisiones	N/A
Pago por movilización (especificar)	Si
Seguro Médico privado	No
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Disponibilidad para Viajar / Frecuencia	Poco probable (intercantonal)
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	

FACTORES FÍSICOS	Ruido, vibración, radiaciones no ionizantes (sol), temperaturas elevadas en el exterior.
FACTORES MECÁNICOS	Golpes, caídas, cortes.
FACTORES BIOLÓGICOS	Virus, bacterias por manipulación de documentos, dinero.
FACTORES ERGONÓMICOS	Sobreesfuerzo físico, posiciones inadecuadas, manipulación de cargas.
FACTORES PSICOSOCIALES	Relaciones humanas
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Uniforme con reflectivos, gorras, impermeables.

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos observables
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia

		<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia. • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<p>Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Orientación al servicio	Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe dar respuesta a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.
Planificación y Organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que	<p>Nivel de desarrollo: C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de

	implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad	una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.
Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangible	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo. • Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal. • Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo. • Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo. • Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo

COMPETENCIAS A EVALUAR POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Polifuncionalidad	Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.	<ul style="list-style-type: none"> • Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí. • Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea. • Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos. • De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones. • Está anuente a los cambios de rutina.
Proactividad	Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen cumplimiento efectivo de asignaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Es proclive a iniciar acciones inmediatamente después de analizar las diversas opciones o alternativas. • Es capaz de proponer acciones en situaciones en las que otros pueden tender a la inercia.

		<ul style="list-style-type: none"> • Sus acciones demuestran que es una persona que tiende a tener un fin en mente
Colaboración	Actitud proclive a la ayuda y apoyo a otros de manera desinteresada	<ul style="list-style-type: none"> • Está pendiente de otros en aras de ayudarles en sus cometidos. • Tiene una actitud dispuesta cuando se le solicita ayuda. • Trabaja con sentido de lo que es el flujo de las actividades lo que le permite estar atento en aquellos puntos donde debe brindarse colaboración. • Tiene disposición para ayudar a que otros mejoren en su quehacer. • Está anuente a “correr la milla extra” cuando es requerido.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	JEFATURA ADMINISTRATIVA
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia General
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia General
Mencione Áreas Relacionadas	Contabilidad, Financiero, Recursos Humanos, Servicio al Cliente, Ventas, Planificación y Fiscalización
No. y Posiciones a cargo (especificar)	2 – Recepcionista y Auxiliares de Servicios en General
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales (especificar)	Información de proveedores, facturas, y contratos.

PERFIL DURO

Datos Específicos	
Objetivo / misión de la posición	Coordinar actividades de soporte y apoyo a los demás departamentos de la empresa, administración de oficinas y sucursales, proveeduría y gestión de proveedores.
Experiencia Requerida	Mínimo 3 años de experiencia en el sector inmobiliario y al menos 2 años de experiencia en cargos similares.
Formación Académica	Título de 3er Nivel en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad, Ing. Comercial, o afines.
Entrenamiento / Capacitación	Manejo de inventarios y activos fijos Contabilidad, Presupuestos Negociación, Servicio al cliente Sistemas de información, Tecnologías de la Información.
Conocimientos adicionales específicos	Uso de Equipos de Oficina. Conocimientos de Control Interno, Elaboración de manuales de procesos. Mantenimiento de oficinas
Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel Avanzado, PowerPoint, Sistemas Contables, ERP, Office 365.

<p>Funciones Principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento al procedimiento de recepción de facturas de proveedores, servicios básicos para lograr el pago oportuno de haberes. • Actualizar y hacer seguimiento de procedimientos y políticas de la empresa para la mejora y verificación del cumplimiento que favorezcan la productividad de la empresa. • Administrar caja chica para tener siempre fondos disponibles para pagos urgentes y necesidades cotidianas de fondos. • Elaborar y gestionar el plan de mantenimiento de activos fijos para el buen funcionamiento y uso óptimo de equipos. • Proveer de servicios básicos y otros servicios a oficina principal y puntos de ventas requeridos para cumplir con la provisión de herramientas y buenas condiciones de trabajo para el personal. • Autorizar compra de equipos e insumos de oficina que facilite las herramientas de trabajo al personal. • Supervisar la gestión de responsable de sistemas informáticos, software y hardware para mantener al día las novedades y cumplimiento de requerimientos del área. • Elaborar presupuestos administrativos para controlar su cumplimiento. • Negociar contratos con las Empresas de Telecomunicaciones de Telefonía Móvil y otros servicios administrativos para generar contratos que beneficien a la empresa y provea los servicios requeridos. • Apoyar la gestión del Comité Paritario de Seguridad y Salud ocupacional para aportar con el criterio administrativo. • Actualizar la base de datos "Conozca a su Proveedor" para el cumplimiento de requerimientos de UAFE y mitigar riesgos relacionados a las transacciones con proveedores.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar reclamos a Empresas de Servicios Básicos para conseguir resolver inconsistencias o irregularidades • Realizar Inventario de activos fijos para mantener al día la información. • Apoyar en eventos o actividades del área de talento humano y/o ventas y marketing, para proveer de los insumos requeridos

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el Seguimiento a la gestión de Asociaciones de Propietarios y/o requerimientos para asesorar en procedimientos administrativos.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimiento al procedimiento de recepción de facturas de proveedores, servicios básicos para lograr el pago oportuno de haberes. Actualizar y hacer seguimiento de procedimientos y políticas de la empresa para la mejora y verificación del cumplimiento que favorezcan la productividad de la empresa. Proveer de servicios básicos y otros servicios a oficina principal y puntos de ventas requeridos para cumplir con la provisión de herramientas y buenas condiciones de trabajo para el personal.

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	Funciones de Confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	No
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados. Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para	<p>Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata.

	aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.
--	--	--

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos observables
Orientación al servicio	Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.	Nivel de desarrollo: B <ul style="list-style-type: none"> • Está atento a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio. • Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo. • Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.
Planificación y Organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad	Nivel de desarrollo: A <ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados • Diseña y aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control. • Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a los planificados.

		<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permiten ajustes oportunos. • Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.
Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangible	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo. • Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal. • Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo. • Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo. • Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo

COMPETENCIAS A EVALUAR POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Mejoramiento continuo	Capacidad para monitorear sus procesos en procura de introducir la mejoras continua en propios procesos a partir de sus aportes y de los de otros	<ul style="list-style-type: none"> • Es proclive a capitalizar mejoras a partir de fallas o errores. • Realiza aportes que agregan valor a los procesos, productos y / o servicios. • Sabe canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva. • Mantiene el monitoreo constante de los indicadores de calidad. • Se mantiene actualizado en aspectos técnicos de sus procesos con el fin de introducir cambios positivos
Capacidad de Coordinación	Capacidad de establecer contactos formales y de unir	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe establecer redes de colaboración en su unidad y fuera de ella.

	<p>esfuerzos con otros para lograr objetivos comunes o compartidos, dentro y fuera de su unidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece un equilibrio adecuado entre los recursos, el tiempo y la logística requerida. • Realiza gestiones efectivas para facilitar los planes en acción. • Está al tanto de que los procesos de coordinación fluyan adecuadamente. • Hace ajustes oportunos para que la coordinación cumpla con las expectativas.
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece normas de control de los recursos materiales a disposición. • Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de materiales. • Recicla materiales, reutiliza recursos y procura que la racionalidad prevalezca en las áreas o unidades a cargo. • Concientiza al personal sobre la importancia del ahorro en la empresa y oficina. • Lograr bajar costos con resultado de su gestión de recursos.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	RECEPCIONISTA
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Jefe Administrativo
Nivel de Reporte Funcional	Jefe Administrativo, Jefe de Talento Humano, Gerencia General
Mencione Áreas Relacionadas	Toda la empresa
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0
Responsabilidad por Manejo de Efectivo/Documentos Comerciales	Facturas, documentos recibidos y por entregar a clientes, proveedores y otros.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Recibir requerimientos de personas externas y vincularlas con el personal interno. Apoyar la gestión del departamento administrativo.
Experiencia Requerida	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares de apoyo y asistencia.
Formación Académica	Bachillerato Estudios de 2do nivel en curso, egresado y/o graduado en carreras relacionadas a administración.
Entrenamiento / Capacitación	Servicio al cliente, Manejo de conflictos, Elaboración de reportes.
Conocimientos adicionales específicos	Redacción ejecutiva.
Idiomas / Nivel	No indispensable
Informática (especificar Programa o Sistema)	Outlook, internet, Microsoft office (word, excel, PowerPoint).
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los visitantes, determinar la naturaleza u objetivo de su visita para guiarlos al representante correspondiente. • Controlar la entrada y salida de visitantes y empleados manejando las listas de acceso del departamento de seguridad, tomando nota de los datos de los visitantes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar cualquier actividad sospechosa a los agentes de seguridad del edificio para prevenir situaciones que pongan en riesgo para la seguridad en oficina • Elaborar oficios, actas de entrega y recepción, organizar el archivo correspondiente de los documentos para el registro de soportes de comunicaciones y entregas • Controlar registro de recepción e impresión de facturas que llegar al buzón de entrada de correo de facturación electrónica y para apoyar el proceso de pago a proveedores con la recolección de firmas de aprobación por departamento para validación de facturas y entregar a la jefatura administrativa • Atender, monitorear y canalizar llamadas y correos entrantes, para remitir los requerimientos al departamento pertinente. • Recibir, clasificar y entregar la correspondencia para mantener en orden los documentos entrantes • Archivar y organizar documentos (correos electrónicos, facturas, recibos, reportes, entre otros) y documentos del personal (copias de documentos de identidad) tanto en físico como en formato digital para mantener al día la base de datos de soportes de documentos. • Administrar la caja chica y emitir el informe para reposición para poder cubrir con pagos urgentes del día a día dentro del límite establecido. • Coordinar el debido mantenimiento de equipos de oficinas y de las áreas. • Realizar pedidos de materiales e insumos de oficina para mantener un inventario de los mismos y las provisiones de las áreas comunes (cafetería y baños). • Descargar planillas de servicios básicos de las oficinas para mantener actualizados reportes de pagos y apoyar el seguimiento del jefe administrativo. • Gestionar vouchers, y elaboración de informe de uso de movilización con empresa de taxis para proveer al personal del servicio de movilización. • Imprimir y actualizar hoja de ruta de mensajería para apoyar la coordinación de servicios de Courier y mensajería. • Custodiar y entregar cheques para cumplir los pagos con la entrega a proveedores u otros.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento a fechas de cumpleaños y otros eventos para apoyar la gestión de Talento Humano en clima laboral.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar de horas extras de auxiliares de servicios generales para aprobación de la jefatura administrativa e ingreso a nómina.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar registro de recepción e impresión de facturas que llegar al buzón de entrada de correo de facturación electrónica y para apoyar el proceso de pago a proveedores con la recolección de firmas de aprobación por departamento para validación de facturas y entregar a la jefatura administrativa • Atender, monitorear y canalizar llamadas y correos entrantes, para remitir los requerimientos al departamento pertinente. • Gestionar vouchers, y elaboración de informe de uso de movilización con empresa de taxis para proveer al personal del servicio de movilización. • Administrar la caja chica y emitir el informe para reposición para poder cubrir con pagos urgentes del día a día dentro del límite establecido.

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	Desde 9h00 – 18h00
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	N/A
Comisiones	N/A
Pago por movilización (especificar)	Si
Seguro Médico	No
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	Alta recepción de llamadas que afecten sistema auditivo.
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Posturas inadecuadas por tiempo prolongado, manguito rotador por uso de mouse, fatiga visual
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	<p>Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata.

	aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.
--	--	--

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Orientación al servicio	Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.	Nivel de desarrollo: A <ul style="list-style-type: none"> • Está atento a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio. • Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo. • Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.
Planificación y Organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad	Nivel de desarrollo: B <ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados • Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a lo planificado. • Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permiten ajustes oportunos.
Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener	Nivel de desarrollo: A

	relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangible	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo. • Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal. • Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo. • Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo. • Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo
--	--	--

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Colaboración	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a un ambiente para el trabajo en equipo. • Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal. • Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo. • Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo. • Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo
Gestión de información	Capacidad para gestionar la información organizacional mediante la acertada utilización de las diversas fuentes lo que le permite la diseminación de información válida y confiable para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe utilizar apropiadamente el flujo de información para los fines de su puesto y de la institución. • Se asegura de la claridad de la información mediante mecanismos de retroalimentación. • Sabe estar bien informado y documentado antes de brindar información para la consecuente de toma de decisiones. • Mantiene una relación apropiada con las fuentes clave de información.

		<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un adecuado respaldo de información relevante, debidamente documentada
Atención al detalle	Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Es minucioso en el manejo de datos. • Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta. • Analiza la información de una manera precisa. • Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos. • Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	ASISTENTE DE NEGOCIOS
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Jefe de Negocios
Nivel de Reporte Funcional	Jefe de Negocios
Mencione Áreas Relacionadas	Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Financiero, Administrativo, Recursos Humanos, Planificación, Legal.
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Acceso a información de clientes e información comercial para las ventas.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Realizar el seguimiento de procesos generales en el departamento comercial, revisión de la documentación para el cumplimiento y cierre de ventas, y de la gestión de los ejecutivos de ventas.
Experiencia Requerida	Minimo de 2 años de experiencia en sector inmobiliario, áreas comerciales, y afines. Experiencia en secretariado administrativo, servicio al cliente, comercial.
Formación Académica	Estudiante de tercer trimestre de universidad y carreras afines a: administración de empresa, ventas, Ing. Comercial. Licenciaturas relacionadas a servicio al cliente o secretariado ejecutivo.
Entrenamiento / Capacitación	Cursos relacionados a reportes con métricas de ventas, uso de Excel avanzado. Redacción y elaboración de informes.
Conocimientos adicionales específicos	N/A
Informática (especificar Programa o Sistema)	Conocimiento Intermedios de Word, Excel, PowerPoint. Manejo de ERP
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y monitorear la documentación en carpetas de clientes y cumplimiento de plazos del proceso para apoyar al equipo de ejecutivos de Negocios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los requerimientos de planos de ejecutivos de negocios para coordinar su elaboración con el área de planificación. • Apoyar la gestión de contacto con entidades financieras, para generar análisis de precalificaciones con algunos clientes según requerimientos de Ejecutivos de Negocios • Gestionar la recepción de llamadas a oficina de los prospectos de clientes para derivar a ejecutivos de negocios según el proyecto o turno establecido.. • Elaborar memos y correos informativos sobre novedades que afecten los procesos de comercialización de los proyectos a los ejecutivos de negocios. • Apoyar requerimientos de la jefatura de negocios para facilitar su gestión en temas operativos. • Agendar las actividades semanales en el calendario del departamento comercial para mantener a todos informados y facilitar la coordinación. • Elaborar informes de reuniones de la Jefatura de negocios con Gerencia para dejar soporte de decisiones o novedades generadas. • Llevar el control del “orden del día” para reuniones departamentales de manera que se puedan generar registros e históricos para soportes futuros. • Realizar el seguimiento para las aprobaciones pendientes de carpetas de clientes. • Realizar los reportes por gestión de cobros de comisiones: anticipo y desembolsos para entregar a Financiero para aprobación y a Talento Humano para liquidación de valores en nómina. • Realizar seguimientos de la entrega de informe de cumplimiento de ventas de los ejecutivos.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento para la entrega de bonos de referidos para el cumplimiento de políticas comerciales. • Apoyar en las ferias de BIESS y feria hábitat, o eventos de OPENHOUSE en casos de requerir personal. • Apoyar la ejecución de encuestas de calidad de los proyectos para registrar históricos sobre la gestión de servicio prestada y la calidad de productos ofrecida a los clientes y entregar a la Jefatura de negocios para ayudar a la toma de decisiones junto a la gerencia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar con posibles consultas que tenga el ejecutivo con otros departamentos para agilizar la resolución de inquietudes. • Asistir y coordinar actividades del departamento de ventas con el departamento de marketing para apoyar en la alineación de iniciativas hacia el mismo objetivo comercial.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y monitorear la documentación en carpetas de clientes y cumplimiento de plazos del proceso para apoyar al equipo de ejecutivos de Negocios. • Recibir los requerimientos de planos de ejecutivos de negocios para coordinar su elaboración con el área de planificación. • Realizar el seguimiento para las aprobaciones pendientes de carpetas de clientes.

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	09h00 – 18h00
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	Si
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Cansancio ocular y daños Osteomuscular de la mano y Dorsal
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas, estrés.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	<p>Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.

	<p>los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.
--	--	---

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Orientación al cliente	<p>Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades. • Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes. • Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado. • Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela. • Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.
Orientación al servicio	<p>Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está atento a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio.

		<ul style="list-style-type: none"> • Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo. • Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.
Destreza Comunicativa	Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados. • Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros. • Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios. • Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente. • Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Proactividad	Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen cumplimiento efectivo de asignaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Es previsor y se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen. • Es proclive a iniciar acciones inmediatamente después de analizar las diversas opciones o alternativas. • Es eficaz en la detección de fines y medios para los cometidos que emprende. • Es capaz de proponer acciones en situaciones en las que otros pueden tender a la inercia. • Sus acciones demuestran que es una persona que tiende a tener un fin en mente

Organización del trabajo	Capacidad requerida por el puesto para reunir información, organizarla y esquematizarla dentro de reportes, formatos y documentos propios de la gestión, incluida la observancia de procedimientos y métodos que inciden se logre alta efectividad en los cometidos del puesto de acuerdo a los requerimientos de la organización y de su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Diseña y aplica formatos que facilitan el control del trabajo. • • Establece cronogramas y da seguimiento a los mismos. • Realiza ajustes al avance del trabajo con base en un adecuado monitoreo. • Utiliza bitácoras para documentar observaciones que permiten depurar los procesos a cargo. • Organiza en forma sistematizada los recursos a disposición.
Persistencia	Es tenaz en cuanto a los propósitos y metas que asume o le encomiendan. Tiende a cerrar de los ciclos y lo logra sobre una base de esfuerzo personal y disciplina.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe mantenerse enfocado en los puntos críticos de su trabajo. • Está atento al avance de las acciones y los resultados. • Es persistente en sus cometidos a pesar de los obstáculos o dificultades que se presentan. • Demuestra una constancia de propósito lo que le permite dar cierre efectivo a lo encomendado. • Tiene presente las fechas de cierre y los aspectos en cronograma haciendo todo lo que esté a su alcance para cumplir.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	COORDINADOR DE MARKETING
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Jefatura de Negocios
Nivel de Reporte Funcional	Jefatura de Negocios, Gerencia General
Mencione Áreas Relacionadas	Comercial, Talento Humano, Financiero, Administración.
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales (especificar)	Acceso a información de clientes internos y externos: nombres, correos y teléfonos.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Desarrollar y ejecutar planes y estrategias de marketing, gestión de estrategias de comunicación. Asistir en la planificación, implementación y monitoreo de las actividades de Marketing, Branding y Publicidad, a los fines de mejorar la imagen de la marca y de aumentar la satisfacción del cliente.
Experiencia Requerida	Mínimo 3 años de experiencia en el sector inmobiliario, experiencia en cargos similares en el área de marketing y/o ventas, o comercial.
Formación Académica	Estudios en curso, egresado y/o graduado. Marketing, Publicidad, Comercial, Empresariales con menciones en marketing y publicidad. Marketing Digital.
Entrenamiento / Capacitación	En ventas estratégicas, proceso de ventas, habilidades comerciales, neuro venta, PNL. Manejo de redes sociales.
Conocimientos adicionales específicos	Deberá contar con conocimiento en gestión de procesos y manuales de procedimientos. Photoshop, Ilustrador. Diseño Gráfico.
Idiomas / Nivel	Inglés, nivel intermedio (no indispensable)
Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel, Internet, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office.

	<p>Sistemas CRM</p> <p>Tener conocimiento sobre el manejo de MS Office, Adobe, hojas de cálculo de programas para la elaboración de gráficos y flujo gramas.</p>
<p>Funciones Principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar estrategias de Marketing y Publicidad a corto y largo plazo a fin de lograr que la marca tenga mayor alcance en coordinación con agencia de publicidad y gerencia. • Manejar las campañas y planes de Marketing y Publicidad que se estén llevando a cabo y verificar que las iniciativas a tomar estén dirigidas a incrementar el alcance de las marcas. • Supervisar a la agencia de medios digitales en la implementación de estrategias enfocadas en las distintas plataformas de redes sociales para tener alcance a nivel digital. • Hacer recomendaciones a la Gerencia para contribuir con la optimización de las estrategias de Marketing, en cuanto a público objetivo. • Investigar y analizar las tendencias del mercado inmobiliario para enfocar correctamente las estrategias. • Monitorear la experiencia postventa para retroalimentación de Gerencia Comercial y general de la calidad en la experiencia de los clientes. • Ejecutar planes, campañas y estrategias de Mercadeo dentro de los límites presupuestarios establecidos de manera que se puedan presentar informes a la gerencia sobre la gestión realizada y el manejo de los recursos. • Analizar los publirreportajes, contenidos, medios de captación y tarifas de diferentes medios publicitarios para determinar la optimización según resultados de difusión y alcances obtenidos. • Coordinar, editar y optimizar el material de Publicidad, Marketing y Branding desarrollado por las agencias para garantizar que todo sea producido de acuerdo a las estrategias y líneas gráficas definidas por proyectos. • Hacer recomendaciones en reuniones de ventas y negocios para orientar al equipo de ventas al concepto de la marca de cada proyecto, sus medios de promoción y contribuir con el equipo de Ventas en el logro de los objetivos de la empresa. • Elaborar informes de mercado mensual, trimestral y anual para presentar los resultados obtenidos de la gestión realizada junto a la agencia y medios publicitarios y medir su impacto y efectividad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar la información de la competencia, distinguir las particularidades de sus productos, su posicionamiento en el mercado, precios y su tipo de Publicidad y comparar los resultados obtenidos con los de las acciones llevadas a cabo por el departamento de Marketing de la compañía. • Realizar seguimientos a proveedores para cumplir el proceso de facturación y pagos.
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones comerciales con proveedores, distribuidores y demás contactos de servicios utilizados para la publicidad y promoción que aporten en la coordinación de ferias, eventos internos, y otras actividades de promoción. • Coordinar y brindar apoyo con área de talento humano en temas de imagen y comunicación corporativa. • Monitorear y mantener actualizado el inventario de materiales publicitarios para conocer con qué se cuenta en caso de eventos o activaciones.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar estrategias de Marketing y Publicidad a corto y largo plazo a fin de lograr que la marca tenga mayor alcance en coordinación con agencia de publicidad y gerencia. • Manejar las campañas y planes de Marketing y Publicidad que se estén llevando a cabo y verificar que las iniciativas a tomar estén dirigidas a incrementar el alcance de las marcas. • Analizar los publrreportajes, contenidos, medios de captación y tarifas de diferentes medios publicitarios para determinar la optimización según resultados de difusión y alcances obtenidos.

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	Desde 09h00 – 18h00
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	Por cumplimiento de objetivos, buen desempeño.
Comisiones	N/A
Pago por movilización (especificar)	Si
Plan Auto (especificar)	No

Seguro Médico	Luego del primer año, accede a plan corporativo descontado de rol.
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES BIOLÓGICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Posturas inadecuadas por tiempo prolongado, manguito rotador por uso de mousse, fatiga visual
FACTORES PSICOSOCIALES	Relaciones humanas, minuciosidad de la tarea, trabajo bajo estrés.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Casco para visitas a obras

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.

Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados. Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Orientación al cliente	Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades. • Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes. • Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado. • Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela. • Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.
Orientación al servicio	Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está atento a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio. • Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo. • Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.
Destreza Comunicativa	Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados. • Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros.

	efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.	<ul style="list-style-type: none"> • Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios. • Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente. • Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.
--	---	--

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo. • Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal. • Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo. • Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo. • Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.
Iniciativa	Capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.	<ul style="list-style-type: none"> • Suele iniciar gestiones por cuenta propia sin que necesariamente medien instrucciones del superior. • Aporta ideas que no solo presenta a la administración sino que aplica con gran efectividad. • Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo. • Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior. • Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad de lo que de lo que hace.
Pensamiento estratégico	Capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven	<ul style="list-style-type: none"> • Se interpretar y cumplir los lineamientos del plan estratégico con respecto a las acciones pertinentes en su unidad o área.

	<p>los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio. Implica instrumentar planes de acción, realizar seguimientos y evaluar tanto avances como resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Da seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineado a los ejes estratégicos del negocio o institución • Sabe ejercer sobre sus colaboradores un sentido de compromiso con respecto a los indicadores clave derivados del plan estratégico o bien del plan operativo anual. • Relaciona y utiliza el presupuesto anual operativo como validación de las acciones estratégicas o tácticas de su área. • Sabe actuar como un catalizador respecto a los cambios o requerimientos del entorno haciendo aportes para responder adecuadamente a los mismos.
--	---	---

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	EJECUTIVO DE NEGOCIOS
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Jefe de Negocios
Nivel de Reporte Funcional	Jefe de Negocios
Mencione Áreas Relacionadas	Crédito y Cobranzas, Marketing, Financiero
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Acceso a información de clientes e información comercial para las ventas

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Captar clientes, retenerlos y generar ventas sostenibles.
Experiencia Requerida	Mínimo 2 años de experiencia en ventas a diferentes perfiles de clientes y estar familiarizado con los procesos de ventas a grandes empresas, manejo de cuentas corporativas. Experiencia en el sector inmobiliario con formación de corredor de bienes y raíces o que hayan trabajado en cargos similares. En líneas de negocio tales como seguros de vida, sector bancario o asesores corporativos.
Formación Académica	Estudios en curso, egresado y/o graduado. Marketing, Ventas, Comercial, Negocios, Empresariales.
Entrenamiento / Capacitación	En ventas estratégicas, proceso de ventas, habilidades comerciales, neuroventa, PNL.
Conocimientos adicionales específicos	Conocer el medio empresarial o del sector inmobiliario.
Idiomas / Nivel	Inglés, intermedio (no indispensable)
Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel, Internet, Quickbooks, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office. Sistemas CRM (Programas propios de la empresa, serán capacitados)

<p>Funciones Principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar bases de datos de clientes para identificar clientes potenciales. • Realizar seguimientos a clientes potenciales para poder definir prospectos de compradores y adaptarse a sus requerimientos de información y necesidades detectadas. • Ingresar la información en el sistema para facilitar el seguimiento y reporte de gestiones realizadas a la Jefatura. • Realizar la revisión del perfil del cliente en relación a políticas y requerimientos de la UAFE junto a oficial de cumplimiento para validarlo y generar la venta. • Negociar con clientes temas relacionados al bien inmueble de interés para llegar a un acuerdo según políticas de ventas de área comercial y financiera en cuanto a descuentos y promociones que incentiven las ventas. • Visitar a clientes fuera de oficina para poder concretar ventas, retirar documentación pendiente, obtener firmas, o realizar seguimientos a los mismos. • Armar carpetas de documentos por cada cliente y realizar el seguimiento en el proceso a asistente de negocios para aprobación interna de venta. Confirmar la entrega a los oficiales de cartera. Estar al tanto de los requerimientos documentales que puedan generarse. • Elaborar informes de cumplimiento e informes para liquidación de comisiones. • Elaborar presentaciones para cada reunión con clientes de acuerdo al proyecto y al tipo de cliente • Coordinar las reuniones con clientes para cierre de escrituras y firmas en notaría.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la búsqueda de información para insumo de estudios de mercado. • Apoyar con ideas en la fase de planificación de los proyectos inmobiliarios. • Participar en reuniones del equipo de negocios para aportar con ideas o plantear inquietudes, cambios o sugerencias para los proyectos y casos de las negociaciones en marcha.
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Armar carpetas de documentos por cada cliente y realizar el seguimiento en el proceso a asistente de negocios para aprobación

	<p>interna de venta. Confirmar la entrega a los oficiales de cartera. Estar al tanto de los requerimientos documentales que puedan generarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar bases de datos de clientes para identificar clientes potenciales. • Realizar seguimientos a clientes potenciales para poder definir prospectos de compradores y adaptarse a sus requerimientos de información y necesidades detectadas. • Negociar con clientes temas relacionados al bien inmueble de interés para llegar a un acuerdo según políticas de ventas de área comercial y financiera en cuanto a descuentos y promociones que incentiven las ventas.
--	--

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	Funciones de confianza (cargo comercial)
Días de Trabajo	7 días según horario mensual programado (2 días de descanso semanal)
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + uniforme
Bonos	Por cumplimiento mensual, y anual según establecido en estructura por proyecto.
Comisiones	Estructura de comisiones va a diferir dependiendo del proyecto.
Pago por movilización (especificar)	Si, y en caso de requerir servicio de taxis para visitas a clientes se generaran vouchers para su gestión.
Seguro Médico	Sí después del año es opcional a afiliación voluntaria.
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Disponibilidad para Viajar / Frecuencia	No
Requiere de Vehículo propio?	Si
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES BIOLÓGICOS	N/A

FACTORES ERGONÓMICOS	Posturas inadecuadas por tiempo prolongado, manguito rotador por uso de mouse, fatiga visual
FACTORES PSICOSOCIALES	Relaciones humanas, minuciosidad de la tarea, trabajo bajo estrés.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Casco para visitas a obras

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.

		<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Orientación al cliente	Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades. • Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes. • Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado. • Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela. • Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.
Orientación al servicio	Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes,	Nivel de desarrollo: B

	compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Está a tanto a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio. • Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo. • Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.
Destreza Comunicativa	Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados. • Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros. • Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios. • Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente. • Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Capacidad de Negociación	Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de réditos tangibles como	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas. • Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización.

	<p>producto de las negociaciones efectuadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que intervienen. • Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación. • Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar.
<p>Organización del trabajo</p>	<p>Capacidad requerida por el puesto para reunir información, organizarla y esquematizarla dentro de reportes, formatos y documentos propios de la gestión, incluida la observancia de procedimientos y métodos que inciden se logre alta efectividad en los cometidos del puesto de acuerdo a los requerimientos de la organización y de su entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña y aplica formatos que facilitan el control del trabajo. • Establece cronogramas y da seguimiento a los mismos. • Realiza ajustes al avance del trabajo con base en un adecuado monitoreo. • Utiliza bitácoras para documentar observaciones que permiten depurar los procesos a cargo. • Organiza en forma sistematizada los recursos a disposición.
<p>Iniciativa</p>	<p>Capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suele iniciar gestiones por cuenta propia sin que necesariamente medien instrucciones del superior. • Aporta ideas que no solo presenta a la administración sino que aplica con gran efectividad. • Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo. • Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior. • Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad de lo que de lo que hace.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	JEFATURA DE NEGOCIOS
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia Comercial
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia Comercial, Gerencia General
Mencione Áreas Relacionadas	Contabilidad, Administrativo, Recursos Humanos, Servicio Al Cliente, Planificación, Legal, Planificación
No. y Posiciones a cargo (especificar)	Ejecutivos de negocios
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Acceso a información de clientes e información comercial para las ventas

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Dirigir y organizar el equipo de ejecutivos de negocios definiendo metas, y estrategias para captar clientes y cerrar ventas exitosas para los proyectos de acuerdo al presupuesto acordado, evaluando constantemente los logros de su equipo de trabajo y coordinando con las áreas de apoyo para alcanzar objetivos.
Experiencia Requerida	Mínimo 4 años de experiencia liderando equipos de ventas en el sector inmobiliario, o en áreas de gestión de ventas para carteras corporativas.
Formación Académica	Graduado en Marketing, Publicidad, Comercial, Empresariales con menciones en marketing y publicidad y/o licencia de corredor de bienes raíces. *Opcional: Maestría especializada en curso o culminada o especialización relacionada al área.
Entrenamiento / Capacitación	Ventas estratégicas, proceso de ventas, habilidades comerciales, neuroventa, PNL. Manejo de redes sociales y medios digitales. Estudios de mercado. Definición de objetivos y metas de ventas, presupuestos comerciales.

Conocimientos adicionales específicos	Gestión de procesos. Elaboración de informes de cumplimiento de metas. Liderazgo y motivación de equipos. Procesos de Coaching y mentoring. Conocimiento profundo de los proyectos de la empresa.
Idiomas / Nivel	Inglés, intermedio (no indispensable)
Informática (especificar Programa o Sistema)	Business Intelligence Excel, Internet, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office. Sistemas CRM
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar equipos de ventas para delimitar metas, realizar seguimientos y apoyar al cumplimiento y cierre de sus ventas. • Coordinar actividades con la asistente de negocios para definir agenda de actividades y reuniones. • Elaborar, socializar y registrar planes de acción por proyecto para alinear a los equipos de ventas en función de las estrategias • Aprobar la liquidación de comisiones de ventas generada por los ejecutivos para verificar datos. • Realizar sesiones de motivación y retroalimentar al equipo de ejecutivos en las reuniones departamentales para incentivar el cumplimiento de metas. • Elaborar las proyecciones de ventas, para establecer y definir objetivos de ventas por cada ejecutivo o el grupo. • Preparar y supervisar los presupuestos y objetivos de ventas, y la estructura de pago de comisiones o bonos de cumplimiento por proyecto. • Entregar y revisar junto a Jefatura de Talento Humano los reportes de cumplimiento de metas por ejecutivo para medición de desempeño y cumplimientos. • Liderar reuniones trimestrales de revisión de cumplimientos de ventas para facilitar el intercambio de ideas y la retroalimentación de la gestión realizada por el equipo de ventas. • Planificar y presentar a la Gerencia las estrategias comerciales para cada proyecto y diseño de procesos de ventas para su aprobación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar el cumplimiento de los procesos de ventas para cumplir con las políticas establecidas, el seguimiento de registro de información en el sistema y actualización de datos de clientes para su seguimiento. • Capacitar al equipo en temas específicos de ventas, comercial y gestión de equipos para desarrollar sus habilidades comerciales. • Coordinar reuniones con la coordinación de Marketing para estar al tanto del plan de medios y comunicación por proyecto, presupuestos de marketing y ventas y control y comunicar a los equipos de ventas y para poder dar a conocer requerimientos y necesidades del área. • Coordinar reuniones para mantener informado al equipo de ejecutivos de negocios sobre actualizaciones del proceso de ventas y otras novedades relacionadas al área de ventas y coordinaciones con marketing. • Generar y direccionar datos de bases de clientes potenciales por proyecto a los ejecutivos para el seguimiento y captación. • Apoyar en reuniones con clientes a los Ejecutivos en negociaciones que precisen una presencia de autoridad o soporte como equipo de negocios para cubrir expectativas de clientes o para manejar clientes conflictivos.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, socializar e implementar nuevos procedimientos para mejorar continuamente el proceso de ventas. • Revisar y verificar la información cargada al sistema para las ventas para resolver novedades que puedan presentarse. • Asistir a conferencias, eventos o invitaciones en representación de la empresa para generar redes de contactos que favorezcan futuras negociaciones. Y supervisar al personal de ventas en los stands de la empresa en ferias y exposiciones. • Coordinar con área de marketing la participación y supervisar al personal de ventas en los stands de la empresa en ferias y exposiciones para generar presencia de marca de los proyectos
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar equipos de ventas para delimitar metas, realizar seguimientos y apoyar al cumplimiento y cierre de sus ventas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las proyecciones de ventas, para establecer y definir objetivos de ventas por cada ejecutivo o el grupo. • Coordinar reuniones con la coordinación de Marketing para conocer plan de medios y comunicación por proyecto, presupuestos de marketing y ventas y control y comunicar a los equipos de ventas y para intercambiar ideas sobre los requerimientos y necesidades del área.
--	--

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	Funciones de confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	Si
Comisiones	Si (Según estructura de remuneraciones y políticas de comisiones del departamento de ventas)
Pago por movilización (especificar)	Si
Seguro Médico	Opcional, después del año de labores
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Requiere Vehículo propio?	Si
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES BIOLÓGICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Posturas inadecuadas por tiempo prolongado, manguito rotador por uso de mouse, fatiga visual
FACTORES PSICOSOCIALES	Relaciones humanas, minuciosidad de la tarea, trabajo bajo estrés.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Casco para visitas a obras

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	<p>Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.• Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.• Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.• Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.• Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen.• Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia• Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia• Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.• Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base</p>	<ul style="list-style-type: none">• Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.

	<p>en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.
--	---	---

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Orientación al cliente	<p>Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades. • Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes. • Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado. • Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela. • Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.
Orientación al servicio	<p>Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunda en acciones efectivas.</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está atento a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio.

		<ul style="list-style-type: none"> • Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo. • Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.
Destreza Comunicativa	Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados. • Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros. • Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios. • Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente. • Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Pensamiento estratégico	Capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio. Implica instrumentar planes de acción, realizar seguimientos y evaluar	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar y cumplir los lineamientos del plan estratégico con respecto a las acciones pertinentes en su unidad o área. • Da seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineado a los ejes estratégicos del negocio o institución • Sabe ejercer sobre sus colaboradores un sentido de compromiso con respecto a los indicadores clave derivados del plan estratégico o bien del plan operativo anual. • Relaciona y utiliza el presupuesto anual operativo como validación de las acciones estratégicas o tácticas de su área.

	tanto avances como resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe actuar como un catalizador respecto a los cambios o requerimientos del entorno haciendo aportes para responder adecuadamente a los mismos.
Retroalimentación y control	Capacidad para establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las acciones y medidas adoptadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece formas adecuadas de seguimiento a los procesos, las comunicaciones, proyectos o simplemente órdenes u asignaciones. • Se reúne oportunamente para verificar el avance de los procesos a cargo. • Mantiene un adecuado monitoreo de las variables clave que inciden en los procesos a cargo. • Aprovecha la retroalimentación para captar las observaciones, inquietudes y aportes de sus colaboradores, u otros agentes. • Hace ajustes oportunos de conformidad a las normas y parámetros del control y de conformidad a los resultados de cada seguimiento.
Capacidad de Coordinación	Capacidad de establecer contactos formales y de unir esfuerzos con otros para lograr objetivos comunes o compartidos, dentro y fuera de su unidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe establecer redes de colaboración. • Establece un equilibrio adecuado entre los recursos, el tiempo y la logística requerida. • Realiza gestiones efectivas para facilitar los planes en acción. • Está al tanto de que los procesos de coordinación fluyan adecuadamente. • Hace ajustes oportunos para que la coordinación cumpla con las expectativas.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	JEFATURA DE CRÉDITO Y COBRANZAS
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia General
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia General, Gerencia Financiera
Mencione Áreas Relacionadas	Financiero, Ventas, Crédito y Cobranzas, Contabilidad
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Documentos de clientes, bases de datos, planes de pagos, información habilitante de clientes, usuarios y claves de cuentas de bancos para sistema de recaudaciones.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Supervisar la gestión de cobranzas de inicio hasta el desembolso final de los clientes en los diferentes proyectos inmobiliarios estableciendo e implementando estrategias de recaudación para el cumplimiento de las metas según los requerimientos y naturaleza de cada proyecto. Realizar el seguimiento en la gestión de cartera para garantizar excelencia en el servicio a los clientes de la empresa.
Experiencia Requerida	Al menos 5 años de experiencia en el área de crédito en el sector inmobiliario o cargos similares. Experiencia en trámites para obtención de créditos inmobiliarios, contratos de compraventa de bienes inmuebles, procesos constructivos.
Formación Académica	Ing. Comercial, C.P.A, empresariales, y afines. Egresado o cursando últimos años.
Entrenamiento / Capacitación	Manejo y gestión de obtención de créditos hipotecarios Conocimiento de procesos constructivos y fases. Técnicas para Servicio al cliente y negociación. Manejo de conflictos. Análisis de crédito y riesgos. Manejo y elaboración de presupuestos y flujos.

	Análisis de inversiones
Conocimientos adicionales específicos	<p>Sistemas de recaudaciones en la banca privada y pública.</p> <p>Actualización de legislación relacionada a banca, tributaria, laboral, etc.</p> <p>Manejo de trámites online en bancos, IESS, BIESS, Registro Civil</p> <p>Gestión de procesos</p> <p>Contabilidad básica</p>
Informática (especificar Programa o Sistema)	Utilitarios de Office (Word, Excel, PPT), Office 365 –outlook, Internet Explorer, Software ERP
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y socializar los procesos de recaudaciones aplicados a los diferentes proyectos, las políticas y otros procedimientos y sus actualizaciones para asegurar su conocimiento para el cumplimiento. • Definir metas, y aprobar reportes de liquidación y validación de pago de bonos por cumplimiento del departamento para incentivar el cumplimiento de metas del departamento • Estructurar políticas de incentivos específicas para cada proyecto para proveer la información de metas al equipo y proyecciones al departamento financiero para los flujos. • Supervisar la gestión de oficiales de carteras con seguimientos, reuniones de informes y verificación de información ingresada en sistemas para apoyar su trabajo hacia el cumplimiento de metas y asegurar el buen desempeño. • Aprobar la factibilidad crediticia de los clientes para regularización de ventas y verificación de calificación bancaria • Revisar de carpetas de clientes para la verificación del cumplimiento de plazos y documentación habilitante. • Aprobación de los planes de pagos, y reestructuraciones elaborados por las oficiales de cartera para los clientes. • Recibir informes mensuales de oficiales de cartera respecto al porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada a cada oficial para revisión de cumplimiento de metas, revisión de estrategias de recaudación y análisis de cada caso para disminuir porcentaje de vencimientos y mejorar flujos de ingresos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Presidir Comité de Crédito con el área financiera para analizar los requerimientos bancarios y casos de créditos hipotecarios • Revisar informes de avances de obra para revisión de fechas y coordinación de entregas de inmuebles con los departamentos relacionados y los clientes. • Elaboración y actualización de formatos para los informes, instructivos para el control y seguimiento de la cartera de clientes.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar casos de resciliaciones para regularizar la desvinculación correcta de clientes de cada proyecto que se presente. • Informar novedades atípicas reportadas por las oficiales a Gerencia Financiero y Gerencia General para resolver casos que se presenten con los clientes. • Mantener reuniones con la Banca y otras instituciones financieras para la presentación de proyectos y facilitación de procesos de obtención de créditos hipotecarios para clientes potenciales • Elaborar junto al equipo de trabajo las estrategias y tácticas de servicio al cliente, cobranzas y comunicación para la recaudación exitosa, cumplimiento de presupuesto y metas, y proveer de buen servicio a los clientes. • Definir las metas de recaudación y flujos de ingresos para entrega de reportes a la Gerencia Financiera y alimentación de flujos.
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar junto al equipo de trabajo las estrategias y tácticas de servicio al cliente, cobranzas y comunicación para la recaudación exitosa, cumplimiento de presupuesto y metas, y proveer de buen servicio a los clientes. • Recibir informes mensuales de oficiales de cartera respecto al porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada a cada oficial para revisión de cumplimiento de metas, revisión de estrategias de recaudación y análisis de cada caso para disminuir porcentaje de vencimientos y mejorar flujos de ingresos.

	<ul style="list-style-type: none"> Revisar informes de avances de obra para revisión de fechas y coordinación de entregas de inmuebles con los departamentos relacionados y los clientes.
--	--

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	09h00 – 18h00
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	No
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
Factores Físicos	N/A
Factores Mecánicos	N/A
Factores Ergonómicos	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.
Factores Psicosociales	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas, estrés.
Factores De Alto Riesgo	N/A
Equipo De Protección Personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.

	<p>organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Orientación al logro	Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la organización ha planteado. • Es persistente en cuanto asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas. • Se interesa por verificar el avance logrado o mediciones parciales de los esfuerzos realizados. • Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas. • De manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace.
Orientación al cliente	Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes. • Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado. • Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela. • Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes
Destreza Comunicativa	Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados. • Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros. • Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios. • Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente. • Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Dirección por resultados	Estilo de dirección que propone, activa y fomenta entre sus subalternos un enfoque proactivo hacia las metas de alto rendimiento, en el cual existe medición y retroalimentación de resultados de conformidad a los planes establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Suele finalizar con gran acierto los proyectos o asignaciones que asume. • Realiza tareas de una manera sostenida o constante. • Redobla esfuerzos en proyectos o tareas que presentan altos grados de dificultad. • Demuestra una gran voluntad en medio de dificultades que surgen a tenor de las circunstancias. <p>Logra resultados satisfactorios pese a las dificultades o la carencia de recursos</p>
Pensamiento estratégico	Capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio. Implica instrumentar planes de acción, realizar seguimientos y evaluar tanto avances como resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se interpretan y cumplen los lineamientos del plan estratégico con respecto a las acciones pertinentes en su unidad o área. • Da seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución • Sabe ejercer sobre sus colaboradores un sentido de compromiso con respecto a los indicadores clave derivados del plan estratégico o bien del plan operativo anual. • Correlaciona y utiliza el presupuesto anual operativo como validación de las acciones estratégicas o tácticas de su área. • Sabe actuar como un catalizador respecto a los cambios o requerimientos del entorno haciendo aportes para responder adecuadamente a los mismos.

<p><i>Resolución de problemas</i></p>	<p>Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve con acierto los diversos desafíos que se presentan en su proceso. • Sabe estructurar en forma lógica y racional los planteamientos a situaciones difíciles o complejas. • Sabe instrumentar con efectividad acciones para confrontar situaciones riesgosas. • Es oportuno para enfrentar situaciones o problemas. • Sabe detectar con acierto las causas de fondo de los problemas y no los síntomas.
--	---	--

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	OFICIAL DE CARTERA
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Jefatura de crédito y cobranzas
Nivel de Reporte Funcional	Jefatura de Crédito y Cobranzas
Mencione Áreas Relacionadas	Financiero, Ventas, Postventa, Planificación y control, Contabilidad
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales (especificar)	Documentos de clientes, bases de datos, planes de pagos. Usuarios y claves para cuentas de bancos para monitoreo de recaudaciones. Acceso a la información comercial de los proyectos.

PERFIL DURO

Datos Específicos	
Objetivo / misión de la posición	Asesorar, controlar y cumplir con el seguimiento de la cobranza de la cartera de clientes asignados. Desarrollar estrategias que promuevan la mejora de los índices de recuperación de cartera desde inicio hasta la entrega de inmueble.
Experiencia Requerida	Mínimo 3 años de experiencia en el sector inmobiliario, y cargos similares. Experiencia en trámites para obtención de créditos inmobiliarios, contratos de compraventa de bienes inmuebles, procesos constructivos.
Formación Académica	Graduados en Ing. Comercial, C.P.A, empresariales, y afines. Egresado o cursando últimos años.
Entrenamiento / Capacitación	Técnicas para Servicio al cliente y negociación. Manejo de conflictos. Análisis de crédito y riesgos. Actualización de legislación relacionada a banca, tributaria, laboral, etc. Manejo y elaboración de presupuestos y flujos. Análisis de inversiones
Conocimientos adicionales específicos	Conocimiento técnicos básicos de los proyectos. Técnicas para servicio al cliente Manejo de trámites online en bancos, IESS, BIESS, Registro Civil Gestión de procesos Contabilidad básica

Informática (especificar Programa o Sistema)	Utilitarios de Office (Word, Excel, PPT), Office 365 –outlook, Sistema ERP, Sistema de control de buró
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y monitorear los planes de pago de los clientes asignados para cumplir el presupuesto de cobros • Analizar el perfil crediticio de clientes para aprobación de planes de pago en el proceso de ventas. • Realizar la negociación para las reestructuraciones de planes de pago para evitar resciliaciones y brindar facilidades de pago dentro de las políticas de cobranzas aprobadas. • Revisión de saldos bancarios para la confirmación de los pagos de los clientes en bancos • Revisar la custodia de cheques para enviar al depósito oportunamente. • Coordinar con mensajeros visitas a clientes seleccionados para recaudación de fondos y entregas de cartas de mora, de ser el caso. • Imprimir recibos de cobro e ingresos para archivar como soportes en carpetas de clientes. • Realizar la gestión de cobranza personalizada a los clientes de su cartera asignada, a través de llamadas telefónicas y/o envío de correos electrónicos y monitoreo de Credit Reports para cumplir con el seguimiento a clientes de la cartera asignada. • Conciliar estados de cuentas de clientes para preparar información del proceso de obtención de créditos hipotecarios o procesos de reestructuraciones. • Atender requerimientos de clientes y direccionar a departamentos pertinentes para brindar servicio completo a clientes • Elaborar reporte de confirmación de fondos para apoyar el proceso de liquidación de comisiones de departamento comercial • Crear, editar o anular información de transacciones (rubros de cobro) en el sistema, que hayan sido aprobadas por la gerencia de crédito y cobranzas para mantener la información actualizada en el sistema. • Alimentar bases de datos en los canales de recaudación para brindar este servicio a todos los clientes; y promover el uso correcto y actualización de los INSTRUCTIVOS DE PAGO entregados a los clientes para el mejor aprovechamiento de estas herramientas de recaudación. • Confirmación de datos de contacto e identificación de perfiles de nuevos clientes utilizando diferentes canales de verificación, para confirmar veracidad de datos y actualizar la base de datos de clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los clientes en el proceso de obtención de crédito hipotecario para agilizar y facilitar el proceso para el ingreso de los fondos. • Coordinar con fiscalización para entrega de inmuebles para cumplir con el acompañamiento del cliente hasta su entrega. • Elaborar y entregar reportes de avances y estructuración de grupos constructivos para dar inicio a la construcción de inmuebles que cumplen requisitos de crédito. • Revisar cartera vencida para la elaboración de informes mensuales de porcentaje de recuperación de la deuda y al porcentaje del sinceramiento de saldos, en función a la cartera asignada.
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar cláusulas de penalidades, descartando canjes y previa aprobación de COMITÉ DE CRÉDITO para regularizar carteras vencidas. • Apoyar la gestión de cobranzas en oficina, a través de recepción de valores en las formas de pago autorizadas y aprobadas por gerencia. • Mantener actualizado el archivo e inventario de recibos y otros documentos del departamento para mantener la información accesible. • Coordinar requerimientos de adicionales/cambios con clientes y área técnica para completar el servicio brindado al cliente.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la gestión de cobranza personalizada a los clientes de su cartera asignada, a través de llamadas telefónicas y/o envío de correos electrónicos y monitoreo de “Credit Reports” para cumplir con el seguimiento a clientes de la cartera asignada. • Realizar la negociación para reestructuraciones de planes de pago para evitar resciliaciones y brindar facilidades de pago dentro de las políticas de cobranzas aprobadas. • Asesorar a los clientes en el proceso de obtención de crédito hipotecario para agilizar y facilitar el proceso para el ingreso de los fondos.

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	09h00 – 18h00
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	Por cumplimiento de metas.

Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	No
Seguro Médico	Sí (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	Exposición a ruido de máquina matricial
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Cansancio ocular y daños Osteomuscular de la mano y Dorsal
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.

Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados. Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Orientación al logro	Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad de logro en sus	Nivel de desarrollo: B <ul style="list-style-type: none"> • Es persistente en cuanto asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas.

	<p>proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por verificar el avance logrado o mediciones parciales de los esfuerzos realizados. • Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas. <p>De manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace o emprende.</p>
Orientación al cliente	<p>Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades. • Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes. • Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado. • Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes
Destreza Comunicativa	<p>Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados. • Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros. • Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios. • Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente. • Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Capacidad de asesorar	Es la gama de conocimientos y experiencias que permiten a una persona facilitar y orientar de manera efectiva otros en los ámbitos donde se desenvuelven, aportando recomendaciones que contribuyen al logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe aportar recomendaciones y “tips” a sus colaboradores, colegas o clientes. • Se anticipa y canaliza la asesoría de una manera oportuna y conveniente para los objetivos estratégicos del área o institución. • Sabe escuchar las inquietudes de sus colaboradores, compañeros o clientes acerca de situaciones y aspectos atinentes. • Dispone de un bagaje de información respaldada para propósitos ulteriores. • Documenta sus aportes, recomendaciones y asesorías de manera apropiada.
Capacidad de Negociación	Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de réditos tangibles como producto de las negociaciones efectuadas	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas. • Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización. • Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que intervienen.. • Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación. • Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar.
Persistencia	Es tenaz en cuanto a los propósitos y metas que asume o le encomiendan. Tiende a cerrar de los ciclos y lo logra sobre una base de esfuerzo personal y disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe mantenerse enfocado en los puntos críticos de su trabajo. • Está atento al avance de las acciones y los resultados. • Es persistente en sus cometidos a pesar de los obstáculos o dificultades que se presentan. • Demuestra una constancia de propósito lo que le permite dar cierre efectivo a lo encomendado. • Tiene presente las fechas de cierre y los aspectos en cronograma haciendo todo lo que esté a su alcance para cumplir.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	ASISTENTE CONTABLE
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	CONTADOR GENERAL
Nivel de Reporte Funcional	CONTADOR GENERAL
Mencione las Áreas Relacionadas	Gerencia, Administrativo, Talento Humano, Legal, Ventas, Planificación
No. y Posiciones a cargo (especificar)	N/A
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Información de cuentas, pagos, transacciones, acceso a bancos.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Ejecutar las labores de registro, control de datos y análisis en el área contable que requieren la aplicación de principios técnicos de contabilidad correspondientes a las facturas y retenciones.
Experiencia Requerida	1 año de experiencia profesional, de preferencia en el sector inmobiliario con cargos similares.
Formación Académica	Estudiante de nivel superior de carreras: CPA - Contador Público Autorizado, Ing. Comercial o Economista y/o graduado en la secundaria de Bachiller Contable Autorizado.
Entrenamiento / Capacitación	Capacitación constante de los nuevos cambios tributarios y de compañía (NORMAS NIIF) Atención Al Cliente Interno y Externo Sistemas ERP Técnicas de Archivo, y documentación. Temáticas del Servicio de Rentas Internas Temáticas sobre la Superintendencia de Compañías.
Conocimientos adicionales específicos	Ligada a las tareas esporádicas o plus para el cargo.
Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel intermedio, Internet, Sistemas ERP, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office. Aplicativos de las páginas del SRI, MRL, IESS, SÚPER DE COMPAÑÍAS.

<p>Funciones Principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse al día en los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad para aplicarlos en el proceso de revisión de la documentación. • Analizar las facturas, sean estos gastos de gerencia y/o de las actividades comerciales de la empresa para procesar según corresponda e ingresar en el sistema contable. • Transmitir información al sistema Contable de pago a proveedores para procesamiento de pagos. • Emitir cheques, retenciones, transferencias bancarias según indicaciones de la gerencia financiera para cumplir con la confirmación de pagos correspondiente. • Apoyar con el control de cuentas por pagar a inversionistas, con la revisión desde el sistema para la emisión de pagarés, y renovaciones. • Mantener actualizados los archivos de retenciones, adquirentes para la elaboración y carga de anexos (ATS) • Cargar declaraciones mensuales (Formularios 103 y 104) para el cumplimiento de ley. • Mantener actualizados los registros auxiliares asignados de aquellas cuentas del sistema contable para contar con información al día para reportes.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carga de Anexo bajo relación de dependencia (Formulario 107) con la información generada por Talento Humano para cumplimiento de ley. • Conciliaciones de bancos para enviar informe de saldos bancarios a la Gerencia Financiera.
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir cheques, retenciones, transferencias bancarias según indicaciones de la gerencia financiera para cumplir con la confirmación de pagos correspondiente. • Mantener actualizados los registros auxiliares asignados de aquellas cuentas del sistema contable para contar con información al día para reportes. • Cargar declaraciones mensuales (Formularios 103 y 104) para el cumplimiento de ley.

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	09:00 – 18:00
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	N/A
Pago por movilización (especificar)	No
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Cansancio ocular y daños Osteomuscular de la mano y Dorsal
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.

Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados. Capacidad y actitud para reconocer errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad	<p>Nivel de desarrollo: C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados • Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.
Cumplimiento de normas	Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta las normas de la organización de manera inmediata. • Se esfuerza por contrastar las acciones con las disposiciones o pautas de las normas. • Vela porque los demás cumplan con lo dispuesto por las normas • Revisa periódicamente las normas para prevenir desviaciones. • Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo. • Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Gestión de información	Capacidad para gestionar la información organizacional mediante la acertada utilización de las diversas fuentes lo que le permite la diseminación de información válida y confiable para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe utilizar apropiadamente el flujo de información para los fines de su puesto y de la institución. • Se asegura de la claridad de la información mediante mecanismos de retroalimentación. • Sabe estar bien informado y documentado antes de brindar información para la consecuente de toma de decisiones. • Mantiene una relación apropiada con las fuentes clave de información. • Mantiene un adecuado respaldo de información relevante, debidamente documentada.
Ejecutividad	Se refiere a la capacidad realizar acciones o ejecutar directrices de conformidad a las políticas y parámetros establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe ejecutar las órdenes en el tiempo correcto. • Sus realizaciones efectivamente cumplen con las expectativas de la empresa o institución en cuanto los procedimientos prescritos. • Hace que otros cumplan con las asignaciones establecidas en el tiempo establecido y con la calidad requerida. • Sus acciones se enmarcan siempre dentro de límites de conformidad a las políticas de la empresa o institución. • Está dispuesto en cualquier tiempo y circunstancia a cumplir con lo que se le solicita.
Atención al detalle	Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos	<ul style="list-style-type: none"> • Es minucioso en el manejo de datos. • Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta. • Analiza la información de una manera precisa. • Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos. • Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	ANALISTA FINANCIERO
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia Financiera
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia Financiera
Mencione Áreas Relacionadas	Contabilidad, Administrativo, Recursos Humanos, Servicio al Cliente, Ventas, Planificación y Fiscalización
No. y Posiciones a cargo (especificar)	No aplica
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales (especificar)	Documentos de inversiones, seguros, pólizas, estados financieros.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	<p>Analizar la ejecución financiera de los distintos proyectos de la empresa, llevar el control de los presupuestos. Hacer análisis financieros de los proyectos, análisis de presupuestos, calcular y analizar la contribución marginal e identificar variaciones.</p> <p>Elaborar los flujos de caja de los proyectos y consolidados del mismo, atender los requerimientos de entidades financieras.</p>
Experiencia Requerida	<p>Mínimo 2 años de experiencia en el sector inmobiliario, y cargos similares.</p> <p>Experiencia en Inmobiliarias y Constructoras.</p>
Formación Académica	<p>Mínimo 3er nivel.</p> <p>Graduado en Economía, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Contabilidad, Auditoría o carreras afines.</p>
Entrenamiento / Capacitación	<p>Elaboración de presupuestos de proyectos, análisis financieros, estadísticas y costos.</p> <p>Control Presupuestario</p> <p>Conocimientos en Contabilidad -NIIF</p>
Conocimientos adicionales específicos	Gestión de seguros para cobertura de activos.

	<p>Buena redacción.</p> <p>Trámites de obtención de líneas de crédito en banca.</p>
Informática (especificar Programa o Sistema)	<p>Excel AVANZADO, Word, Internet, Sistemas ERP, Outlook, Manejo de páginas web de entidades de control.</p>
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la Gerencia Financiera en el proceso de estructuración financiera de los proyectos inmobiliarios a desarrollar para agilizar la entrega de documentación e información requerida. • Soportar a la Gerencia Financiera en el proceso de determinar y obtener de fuentes de financiamiento para la eficiente promoción de los proyectos inmobiliarios, así también como la presentación de este análisis con finalidad aprobatoria a la Gerencia General. • Elaborar los flujos de caja de los proyectos inmobiliarios y su consolidación, para la revisión con Gerencia Financiera. • Soportar operativamente a la Gerencia Financiera en el proceso de conciliación de los costos proyectados en la construcción del proyecto inmobiliario en curso versus los costos realmente incurridos por la constructora para generar reportes de control y comparativos. • Mantener un archivo con copias de todos los contratos y órdenes de trabajo celebrados con la constructora de los proyectos inmobiliarios para soporte en caso de requerimientos. • Mantener control de las obligaciones con instituciones financieras, inversionistas y terceros: y detalle de garantías hipotecadas en entidades financieras, para el seguimiento del cumplimiento de pagos. • Coordinar con Gerencia Financiera la determinación de los precios de venta de las unidades inmobiliarias, así como la actualización de estos para entregar la información al departamento comercial. • Ejecutar los protocolos de revisión de documentación para el pago de comisiones de ventas, de

	<p>acuerdo a las políticas y plazos establecidos para verificar cumplimiento del proceso de ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las pólizas de seguro de los proyectos a desarrollar durante el inicio y término de construcción para cobertura de contingencias, manteniendo el detalle de inmuebles asegurados, vigencias, facturas y períodos de renovación. • Incluir o excluir a los inmuebles a las pólizas de Todo Riesgo Contratista y/o Incendio para cobertura ante contingencias. • Coordinar con Bróker de Seguros los requerimientos y consultas necesarias, tales como: póliza de buen del anticipo, fiel de cumplimiento, responsabilidad civil, endosos a terceros, etc. • Generar nuevos períodos, ingresar y actualizar los precios de las unidades inmobiliarias, tasas de interés, notas de crédito en el sistema ERP para mantener la información financiera de los proyectos al día para las negociaciones del departamento comercial. • Dar soporte a la Gerencia Financiera para la convocatoria del inicio del proceso de elaboración del presupuesto administrativo anual y dará seguimiento a la entrega de los presupuestos departamentos. • Brindar apoyo técnico en las actividades de revisión de presupuesto de cada departamento para la entrega final a Gerencia Financiera
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte durante el proceso de auditoria externa para entregar la información requerida. • Cotizar tasas de inversión a instituciones bancarias para mantener al día la base de datos y facilitar la toma de decisiones de la gerencia. • Confirmar valores acreditados para proceder con la cancelación al estudio jurídico relacionado al apoyo en el proceso de elaboración de escrituras de compra venta

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar conciliación bancaria de clientes para realizar confirmación de fondos. • Liquidar valores por consumo de agua y luz de los clientes, para devolución del fondo de garantía. • Hacer análisis comparativos de precios entre inmuebles y simulaciones para entregar información solicitadas por Gerencia General, Gerencia Financiera y Gerencia de Ventas. • Calcular descuentos a clientes por pronto pago o plan de pago atractivo para apoyar las mejoras de negociaciones del departamento comercial. • Enviar requerimiento de pago de los seguros para Tener control de los pagos realizados a las compañías de seguros. • Apoyar en las actividades de soporte al departamento de Ventas con respecto al sistema ERP módulo Inmobiliario. • Apoyar en la administración de las cuentas bancarias, tal como: apertura de cuentas.
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la Gerencia Financiera en el proceso de estructuración financiera de los proyectos inmobiliarios a desarrollar para agilizar la entrega de documentación e información requerida a entidades y departamentos de planificación y comercial. • Soportar a la Gerencia Financiera en el proceso de determinar y obtener de fuentes de financiamiento para la eficiente promoción de los proyectos inmobiliarios, así también como la presentación de este análisis con finalidad aprobatoria a la Gerencia General. • Gestionar las pólizas de seguro de los proyectos a desarrollar durante el inicio y término de construcción para cobertura de contingencias, manteniendo el detalle de inmuebles asegurados, vigencias, facturas y períodos de renovación.

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	Funciones de Confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	Si, con voucher para gestiones laborales.
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Cansancio ocular y daños Osteomuscular de la mano y Dorsal
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
<i>Planificación y Organización</i>	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados • Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a los planificados. • Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permitan ajustes oportunos. • Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.
Cumplimiento de normas	Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capta las normas de la organización de manera inmediata. • Vela porque los demás cumplan con lo dispuesto por las normas • Revisa periódicamente las normas para prevenir desviaciones. • Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo. • Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Gestión de información	Capacidad para gestionar la información organizacional mediante la acertada utilización de las diversas fuentes lo que le permite la diseminación de información válida y confiable para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe utilizar apropiadamente el flujo de información para los fines de su puesto y de la institución. • Se asegura de la claridad de la información mediante mecanismos de retroalimentación. • Sabe estar bien informado y documentado antes de brindar información para la consecución de toma de decisiones. • Mantiene una relación apropiada con las fuentes clave de información. • Mantiene un adecuado respaldo de información relevante, debidamente documentada.
Capacidad numérica	Capacidad para comprender y aplicar cálculos numéricos, realizar algoritmos, así como establecer modelos matemáticos que son útiles para la resolución de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe interpretar o expresar un problema mediante notación matemática. • Aporta modelos cuantitativos que favorecen la comprensión de las relaciones de causalidad de un problema. • Comprende la multifactorialidad que interviene en los problemas lo que le permite expresarla mediante modelos matemáticos exactos y precisos. • Sabe explicar la complejidad numérica de sus aportes mediante ejemplos sencillos. • Utiliza apropiadamente los recursos informáticos para los cálculos y proyecciones numéricas.
Atención al detalle	Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos	<ul style="list-style-type: none"> • Es minucioso en el manejo de datos. • Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta. • Analiza la información de una manera precisa. • Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos. • Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	CONTADOR GENERAL
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia Financiera
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia Financiera
Mencione las Áreas Relacionadas	Gerencia, Financiero, Administrativo, Recursos Humanos, Servicio Al Cliente, Legal, Ventas, Fiscalización.
No. y Posiciones a cargo (especificar)	Asistente Contable, Auxiliar Contable.
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Chequeras y Documentos internos.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Responsable de planificar, organizar y coordinar procesos del área contable. Verificar la exactitud de la información contenida en los documentos generados por el proceso de contabilidad, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptada vigente, normas tributarias, políticas administrativas y criterios establecidos por la superintendencia de compañías a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones.
Experiencia Requerida	Al menos 4 años de experiencia profesional en el área contable, al menos 2 años en el sector inmobiliario, y cargos similares.
Formación Académica	Formación profesional de Contador Público Autorizado, Ing. Comercial o Economista graduado en la secundaria de Bachiller Contable Autorizado.
Entrenamiento / Capacitación	Capacitación constante de los nuevos cambios tributarios y de compañía Atención Al Cliente Interno y Externo Sistemas ERP

	<p>Gestión de procesos</p> <p>Técnicas de Archivo</p> <p>Temáticas del Servicio de Rentas Internas</p> <p>Temáticas sobre la Superintendencia de Compañías</p>
Conocimientos adicionales específicos	Ligada a las tareas esporádicas o plus para el cargo.
Informática (especificar Programa o Sistema)	<p>Excel, Internet, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office.</p> <p>Aplicativos de las páginas del SRI, MdT, IESS, SÚPER DE COMPAÑÍAS.</p>
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar mensual de declaraciones IVA y Retención en la Fuente para cumplimiento de ley. • Revisar de conciliaciones bancarias para verificación de información antes de entregar a gerencia financiera • Elaborar reportes de ventas mensuales (Informe de ingresos en el mes) para entregar a gerencia financiera y alimentar flujos. • Preparar asientos contables varios de depreciaciones, ajustes, nómina, y relacionados a confirmaciones de fondos de clientes para actualizar datos financieros en casos de requerimientos de información • Revisar y firmar confirmaciones de fondos de los clientes para requerimientos de área comercial y crédito y cobranzas • Contabilización de los costos de cada una de las obras para alimentar estados financieros • Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad, depurar para evitar descuadres y verificar información correcta. • Elaboración de Estados Financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica para presentación a gerencia financiera. • Atender requerimientos especiales con las entidades de control, SRI y Súper de Compañías para cumplir requerimientos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la creación de compañías, cuentas y parametrizaciones dentro del sistema contable para ingresar correctamente la información de estados financieros y reportes financieros. • Elaborar declaraciones de Impuesto a la Renta para el cumplimiento de entrega de declaraciones al SRI. • Elaborar parte contable para el Informe a los accionistas, anexos y dividendos para reporte a los accionistas. • Enviar información a la Súper de Compañía para cumplir con requerimientos de información. • Entregar información a los Auditores Externos para la auditoria anual a los Estados Financieros. • Entregar información a los Auditores Tributarios para la emisión del informe de Precios de Transferencia. • Elaboración del Informe de Cumplimiento Tributario para entrega de información al SRI. • Revisión de Anexo bajo relación de dependencia (Formulario 107) para verificar información entregada por Talento Humano antes de la carga en el SRI.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atender requerimientos especiales con las entidades de control, SRI y Súper de Compañías para cumplir requerimientos. • Coordinar la creación de compañías, cuentas y parametrizaciones dentro del sistema contable para ingresar correctamente la información de estados financieros y reportes financieros. • Elaborar declaraciones de Impuesto a la Renta para el cumplimiento de entrega de declaraciones al SRI. • Elaborar parte contable para el Informe a los accionistas, anexos y dividendos para reporte a los accionistas. • Enviar información a la Súper de Compañía para cumplir con requerimientos de información.

	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar información a los Auditores Externos para la auditoria anual a los Estados Financieros. • Entregar información a los Auditores Tributarios para la emisión del informe de Precios de Transferencia. • Elaboración del Informe de Cumplimiento Tributario para entrega de información al SRI. • Revisión de Anexo bajo relación de dependencia (Formulario 107) para verificar información entregada por Talento Humano antes de la carga en el SRI.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar los costos de cada una de las obras para alimentar estados financieros y control de la gerencia financiera. • Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad, depurar para evitar descuadres y verificar información correcta. • Elaboración de Estados Financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica para presentación a gerencia financiera. • Preparar asientos contables varios de depreciaciones, ajustes, nómina, y relacionados a confirmaciones de fondos de clientes para actualizar datos financieros en casos de requerimientos de información

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	Funciones de Confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes de 09:00 a 18:00 con el intervalo de 1 hora para alimentación
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	No
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si

Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Cansancio ocular y daños Osteomuscular de la mano y Dorsal
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia

	políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados • Diseña y aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control.

		<ul style="list-style-type: none"> • Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a los planificado. • Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permiten ajustes oportunos. • Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.
Cumplimiento de normas	Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta las normas de la organización de manera inmediata. • Se esfuerza por contrastar las acciones con las disposiciones o pautas de las normas. • Vela porque los demás cumplan con lo dispuesto por las normas • Revisa periódicamente las normas para prevenir desviaciones. • Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias

		<ul style="list-style-type: none"> • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo. • Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.
--	--	--

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Dominio normativo	Amplio dominio de diversas normas, sus fuentes y aplicación a las diversas situaciones, según el campo de que se trate	<ul style="list-style-type: none"> • Domina el contenido de las normas vigentes y atinentes a su ejercicio profesional en los aspectos esenciales o relevantes. • Sus recomendaciones están debidamente amparadas al marco de las normas que rigen la materia, de manera que dichas recomendaciones son efectivas o acertadas • Se informa sobre los cambios a las normas, leyes o principios, actualizándose de manera oportuna y poniendo en práctica dichos cambios. • Se asegura de respaldar o salvaguardar la información clave en torno a los aspectos normativos que maneja o gestiona. • Mantiene una actitud vigilante con respecto a al cumplimiento de las normas, mediante el seguimiento apropiado.
Perspicacia financiera	Capacidad para gestionar los aspectos financieros críticos, así como precisar factores de riesgo que impactan en la rentabilidad de la operación	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica de manera precisa los factores que inciden directa o indirectamente en la operación del negocio.

	<p>(presupuestos, gastos, ventas, ingresos, compras, inversiones, entre otros). Implica establecer escenarios y proyecciones para garantizar la salud financiera que aporte sostenibilidad al negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es eficiente en la aplicación y utilización del presupuesto como herramienta para el cumplimiento de las metas. • Sabe identificar información para derivar datos relacionados con métricas financieras. • Ejerce control efectivo sobre las erogaciones de la operación. • Optimiza los gastos financieros de su proceso a través de pronósticos acertados.
<p>Gestión de trazabilidad</p>	<p>Es la tendencia de revisar el avance y el estatus de los elementos claves implicados en un proceso relevante, en aras de asegurar que se cumpla cada ciclo en tiempo, espacio y oportunidad y que por ende las “salidas” obtenidas cumplan con los estándares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suele hacer “altos en el camino” con el fin de revisar y analizar las acciones con respecto a los objetivos, metas y compromisos planteados. • Demuestra la disciplina en el seguimiento a las acciones críticas. • Es oportuno y preciso en los ajustes cuando detecta desviaciones de la norma o incluso cuando surgen contingencias o imprevistos. • Cumple estrictamente con los plazos establecidos, dándole efectivo cierre a los compromisos implícitos. • Logra un efectivo cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el proceso.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	GERENCIA FINANCIERA
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	GERENCIA GENERAL
Nivel de Reporte Funcional	GERENCIA GENERAL
Mencione las Áreas Relacionadas	Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Comercial, Administración, Talento Humano
No. y Posiciones a cargo (especificar)	3 (Contador, Analista Financiero y Asistente Contable)
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Certificados, Cheques, Pagarés, Acciones, Estados financieros, inversiones, etc)

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa para maximizar los resultados del negocio. Planificar y analizar todas las decisiones, las estrategias, objetivos y proyectos que se deben llevar a cabo para alcanzar la visión del negocio y que comprometan el futuro de la empresa, siguiendo las estrategias definidas por la Gerencia General.
Experiencia Requerida	Mínimo 3 años de experiencia en el sector inmobiliario, y cargos similares. Experiencia en el manejo de proyectos inmobiliarios.
Formación Académica	Ing. Comercial, Finanzas, CPA, afines, de preferencia título de 4to Nivel en Finanzas
Entrenamiento / Capacitación	Dominio contable, tributación, Proyecciones Financieras, Costos, Toma de decisiones, análisis de riesgo, matemática financiera, auditoría, controles internos.
Conocimientos adicionales específicos	Proyecciones, Presupuestos, Administración de empresas, legislación ecuatoriana y conocimiento de requerimientos de instituciones regulatorias: SRI, Super de Cias, Banco Central.
Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel Avanzado, PowerPoint, Sistemas Contables, ERP

<p>Funciones Principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar diariamente los saldos bancarios para conocer la disponibilidad de fondos y direccionar según requerimientos. • Revisar los requerimientos de pagos de los diferentes departamentos para que según la disponibilidad se pueda autorizar la forma de pago. • Revisar los flujos para control presupuestario y manejo de fondos. • Elaborar el presupuesto para determinar las proyecciones y análisis de plan de acción para cubrir los requerimientos de los proyectos y demás temas administrativos y operativos. • Supervisar la gestión del área contable y de recaudaciones para seguimiento del cumplimiento e informe a Gerencia de las novedades y control. • Buscar fuentes de financiamiento y analizar las alternativas para el desarrollo de los diferentes proyectos inmobiliarios • Coordinar auditorías externas y análisis de Precios de Transferencia para el cumplimiento de ley. • Contratar Seguros para la empresa en General, buscando las mejores condiciones de mercado para la cobertura ante contingentes. • Coordinar los procesos de gestión documental orientados a soportar la obtención de fondos ante instituciones financieras y demás fuentes proveedoras de recursos. • Coordinar y administrar los procesos y definición de procedimientos de registros de la información financiera de la empresa tanto para fines administrativos como para cumplir requisitos de los órganos de control, tributarios y societarios.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar acciones con otros departamentos para cumplimiento de metas financieras tales como ventas, Cobranzas y Créditos Hipotecarios. • Analizar las cuentas de los estados financieros para identificar novedades, y plantear estrategias financieras y facilitar la toma de decisiones de Gerencia General y presentación a los accionistas. • Contratar empresas de Auditoría Externa para informes obligatorios y de Precios de transferencias con el fin de cumplir los

	requisitos de ley o para análisis de novedades o irregularidades departamentales.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los requerimientos de pagos de los diferentes departamentos para que según la disponibilidad se pueda autorizar la forma de pago. Analizar las cuentas de los estados financieros para identificar novedades, y plantear estrategias financieras y facilitar la toma de decisiones de Gerencia General y presentación a los accionistas. Buscar fuentes de financiamiento y analizar las alternativas para el desarrollo de los diferentes proyectos inmobiliarios

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	Funciones de Confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	No
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Entrenamiento y Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Cansancio ocular y daños Osteomuscular de la mano y Dorsal
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.• Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.• Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.• Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.• Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none">• Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen.• Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia• Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia• Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.• Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.

Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.
------------	---	---

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	<p>Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados • Diseña y aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control. • Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a los planificado. • Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permitan ajustes oportunos. • Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.
Cumplimiento de normas	<p>Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta las normas de la organización de manera inmediata. • Se esfuerza por contrastar las acciones con las disposiciones o pautas de las normas.

	comprometiéndose con sus alcances.	<ul style="list-style-type: none"> • Vela porque los demás cumplan con lo dispuesto por las normas • Revisa periódicamente las normas para prevenir desviaciones. • Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo. • Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Capacidad de análisis	Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta profundidad a los análisis en los que interviene. • Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables. • Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos. • Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis. • Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión.

<p>Perspicacia financiera</p>	<p>Capacidad para gestionar los aspectos financieros críticos, así como precisar factores de riesgo que impactan en la rentabilidad de la operación (presupuestos, gastos, ventas, ingresos, compras, inversiones, entre otros). Implica establecer escenarios y proyecciones para garantizar la salud financiera que aporte sostenibilidad al negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica de manera precisa los factores que inciden directa o indirectamente en la operación del negocio. • Es eficiente en la aplicación utilización del presupuesto como herramienta para el cumplimiento de las metas. • Sabe identificar información para derivar datos relacionados con métricas financieras. • Ejerce control efectivo sobre las erogaciones de la operación. • Optimiza los gastos financieros de su proceso a través de pronósticos acertados.
<p>Toma de decisiones</p>	<p>Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sus decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas. • Toma decisiones oportunamente. • Sus decisiones son apegadas a las políticas y normas de la empresa. • El resultado de sus decisiones agregan valor a la organización. • Documentar apropiadamente los elementos en torno a sus decisiones a manera de respaldo.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	JEFATURA LEGAL
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia General
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia General
Mencione las Áreas Relacionadas	Todas las áreas
No. y Posiciones a cargo (especificar)	1, personal de las Asociaciones de Propietarios que administran los proyectos de la empresa
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Manejo de documentación e información legal de toda la empresa y transacciones comerciales.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Encargarse de todos los procesos legales de la empresa, precautelar y proteger a la empresa de riesgos, negociar con terceros términos y condiciones, mantener al día a la empresa con todas sus obligaciones legales, brindar asesoría legal en cualquier ámbito que requiera la empresa, coordinar el manejo de procesos con abogados externos que la compañía requiera.
Experiencia Requerida	Mínimo 5 años de experiencia profesional, que incluya asesoría de empresas, elaboración de contratos, conocimiento y constante actualización en normativa legal, amplia capacidad de criterio y toma de decisiones, habilidades de negociación.
Formación Académica	Abogado
Entrenamiento / Capacitación	Constante capacitación en las áreas civiles, laborales, societarias y demás ramas afines al derecho empresarial
Conocimientos adicionales específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Debe contar con amplios conocimientos legales en diferentes, para poder asesorar y/o direccionar a la empresa
Informática (especificar Programa o Sistema)	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office, Fiel Magíster y manejo de los sitios web del sector público

<p>Funciones Principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y revisar toda la documentación legal de la empresa, brindar asesoría a los demás departamentos para mantener al día en las obligaciones legales de la empresa • Controlar las Asociaciones encargadas de administrar los proyectos de la empresa, gestiones administrativas, coordinación de procesos con abogados externos para hacer seguimiento a cumplimiento de lineamientos pactados con la promotora y la correcta entrega. • Elaborar documentación para regularizar la compraventa de bienes inmuebles dependiendo de la naturaleza de cada proyecto de acuerdo a las normativas vigentes y aplicables. • Elaborar contratos de trabajo a los colaboradores y adendum modificatorios para el cumplimiento de los requerimientos del departamento de talento humano. • Revisar la documentación legal de las carpetas de clientes antes de la elaboración de los contratos y escrituras de compraventa para verificar el cumplimiento. • Asesorar en inquietudes relacionadas a documentación legal al departamento de crédito y cobranzas para la atención especializada a los clientes.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la asesoría a otros departamentos en casos en los que se requiera el criterio legal.
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y revisar toda la documentación legal de la empresa, brindar asesoría a los demás departamentos para mantener al día en las obligaciones legales de la empresa • Elaborar documentación para regularizar la compraventa de bienes inmuebles dependiendo de la naturaleza de cada proyecto de acuerdo a las normativas vigentes y aplicables. • Revisar la documentación legal de las carpetas de clientes antes de la elaboración de los contratos y escrituras de compraventa para verificar el cumplimiento.

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	Funciones de Confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	No
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Cansancio ocular y daños Osteomuscular de la mano y Dorsal
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas, estrés.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
<i>Capacidad de Negociación</i>	Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de réditos tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas. • Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización. • Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que intervienen. • Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación. • Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar.
Cumplimiento de normas	Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta las normas de la organización de manera inmediata. • Se esfuerza por contrastar las acciones con las disposiciones o pautas de las normas. • Vela porque los demás cumplan con lo dispuesto por las normas • Revisa periódicamente las normas para prevenir desviaciones. • Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.
Destreza Comunicativa	Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados. • Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros. • Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios.

		<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente. • Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.
--	--	---

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Dominio Normativo	Amplio dominio de diversas normas, sus fuentes y aplicación a las diversas situaciones, según el campo de que se trate.	<ul style="list-style-type: none"> • Domina el contenido de las normas vigentes y atinentes a su ejercicio profesional en los aspectos esenciales o relevantes. • Sus recomendaciones están debidamente amparadas al marco de las normas que rigen la materia, de manera que dichas recomendaciones son efectivas o acertadas • Se informa sobre los cambios a las normas, leyes o principios, actualizándose de manera oportuna y poniendo en práctica dichos cambios. • Se asegura de respaldar o salvaguardar la información clave en torno a los aspectos normativos que maneja o gestiona. • Mantiene una actitud vigilante con respecto a al cumplimiento de las normas, mediante el seguimiento apropiado.
Objetividad	Capacidad de manejar enfoques y juicios de una manera equilibrada y ajustados al contexto donde se dan los acontecimientos. Implica el análisis de información con el mayor apego a la realidad, minimizando	<ul style="list-style-type: none"> • Establece diálogo con otros aportando argumentos de peso. • Grado en que se mantiene al margen de emitir juicios apresurados, aun cuando cuente con algunos elementos informativos. • Analiza el cuadro de información completa antes de dar una opinión. • Comprueba sus criterios aun cuando cree que le asista la razón.

	los sesgos personalistas que pueden ser influidos por fenómenos perceptivos, emotivos o coyunturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para mantener una opinión lo más alejada posible a sesgos personales.
Capacidad de asesorar	Es la gama de conocimientos y experiencias que permiten a una personas facilitar y orientar de manera efectiva otros en los ámbitos donde se desenvuelven, aportando recomendaciones que contribuyen al logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe aportar recomendaciones y “tips” a sus colaboradores, colegas o clientes. • Se anticipa y canaliza la asesoría de una manera oportuna y conveniente para los objetivos estratégicos del área o institución. • Sabe escuchar las inquietudes de sus colaboradores, compañeros o clientes acerca de situaciones y aspectos atinentes. • Dispone de un bagaje de información respaldada para propósitos ulteriores. • Documenta sus aportes, recomendaciones y asesorías de manera apropiada.

PEFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia General
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia General
Mencione las Áreas Relacionadas	Contabilidad, Administrativo, Recursos Humanos, Servicio al Cliente, Legal, Ventas, Financiero
No. y Posiciones a cargo (especificar)	No aplica
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Revisión de documentos habilitantes que se encuentran en la carpeta de clientes

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Responsable de verificar la aplicación de la normativa inherente a la prevención de lavado de activos y el financiamiento de delitos; y, velar por la observancia e implementación de los procedimientos, controles y buenas prácticas necesarios para la prevención de lavado de activos y el financiamiento de delitos.
Experiencia Requerida	Mínimo 3 años de experiencia en el sector inmobiliario, auditoría o cargos similares. Experiencia en Inmobiliarias y Constructoras.
Formación Académica	Mínimo 3er nivel Graduado en Derecho, Economía, Administración de Empresas, Contabilidad, Auditoría o carreras afines.
Entrenamiento / Capacitación	Conocimiento de la normativa legal vigente: <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos. • Reglamento a la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos. • Resoluciones de la UAFE y Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

	<p>Elaboración de informes y reportes. Actas de Juntas.</p> <p>Procedimiento para carga de información y uso de la página de la UAFE.</p> <p>Análisis de Riesgo</p>
Conocimientos adicionales específicos	<p>Deberá contar con conocimiento en Organización y Métodos.</p> <p>Gestión de compra-venta de bienes inmuebles.</p>
Informática (especificar Programa o Sistema)	<p>Procesos, Excel, Word, Internet, Sistemas ERP, Outlook, Manejo de páginas web de entidades de control.</p>
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, actualizar e implementar el Manual de Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, para hacer constar las obligaciones establecidas en la Ley, Reglamento y las normas emitidas por los organismos de regulación y control correspondientes, el cual deberá ser puesto en conocimiento de la UAFE. • Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que iguallen o superen el umbral legal que constituyen uno de los insumos para la detección y reporte de operaciones inusuales e injustificadas. • Presentar sus reportes mediante el formulario fijado para el efecto, y dentro del plazo legal fijado, conforme a la estructura establecida en los manuales emitidos por la UAFE para cumplir con la normativa de informes. • Cooperar con la UAFE en la entrega oportuna de la información adicional que ésta solicite, de conformidad con el término establecido en la Ley para no caer en la negativa o retraso en la entrega de la información, que dará lugar al inicio de las acciones administrativas y legales que correspondan. • Revisar periódicamente la Lista OFAC de personas vinculadas con actividades de narcotráfico o terrorismo, a fin de detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa. • Revisar periódicamente la Lista cargos mínimos de personas expuestas políticamente (PEPs) para identificar requerimientos en caso de que se presenten casos con clientes de la empresa. • Revisar periódicamente las listas consolidada de las Naciones Unidas de personas involucradas en actividades terroristas, a fin de

	<p>detectar si alguna de ellas está realizando alguna operación con la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento de las políticas de debida diligencia implementadas por la compañía, tales como "Conozca a su cliente", "Conozca a su empleado", "Conozca su mercado", "Conozca su proveedor" y "Conozca a su Corresponsal", en el caso que aplique para tener al día la documentación de control. • Planificar y coordinar la capacitación para el personal del sujeto obligado, así como liderar la expedición de manuales, políticas y procedimientos internos en materia de prevención y detección de lavado de activos para crear la cultura de conocimiento en torno a estos controles. • Presentar a la junta general de accionistas un informe anual de sus actividades, que deberá incluir un resumen de las operaciones inusuales e injustificadas comunicadas internamente y/o a la UAFE; así como de los incumplimientos por parte de los empleados de la compañía para dar a conocer la gestión realizada y su importancia. • Verificar la adecuada conservación y custodia de los documentos requeridos para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo y otros delitos para contar con los soportes correspondientes en caso de novedades. • Mantener archivos físicos y digitales según corresponda para las gestiones de control y seguimiento como soportes.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar Plan de Trabajo anual para el desarrollo de los controles y cumplimiento de la normativa. • Elaborar las actas del Comité de cumplimiento para archivar y mantener soporte del seguimiento del plan y los controles. • Informar sobre novedades a la Gerencia, informes para casos especiales de clientes para mantenerlo al día de la gestión y resultados de la revisión realizada.
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que igualen o superen el umbral legal que constituyen uno de los insumos para la detección y reporte de operaciones inusuales e injustificadas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar sus reportes mediante el formulario fijado para el efecto, y dentro del plazo legal fijado, conforme a la estructura establecida en los manuales emitidos por la UAFE para cumplir con la normativa de informes. • Cooperar con la UAFE en la entrega oportuna de la información adicional que ésta solicite, de conformidad con el término establecido en la Ley para no caer en la negativa o retraso en la entrega de la información, que dará lugar al inicio de las acciones administrativas y legales que correspondan. • Controlar el cumplimiento de las políticas de debida diligencia implementadas por la compañía, tales como "Conozca a su cliente", "Conozca a su empleado", "Conozca su mercado", "Conozca su proveedor" y "Conozca a su Corresponsal", en el caso que aplique para tener al día la documentación de control.
--	--

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	Funciones de Confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	No
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Entrenamiento y Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Disponibilidad para Viajar / Frecuencia	No
Disponibilidad para Mudarse	No
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A

FACTORES ERGONÓMICOS	Cansancio ocular y daños Osteomuscular de la mano y Dorsal
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas, estrés.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	<p>Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.

		<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	<p>Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados • Diseña y aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control. • Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a los planificado. • Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permiten ajustes oportunos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.
Cumplimiento de normas	Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta las normas de la organización de manera inmediata. • Se esfuerza por contrastar las acciones con las disposiciones o pautas de las normas. • Vela porque los demás cumplan con lo dispuesto por las normas • Revisa periódicamente las normas para prevenir desviaciones. • Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo. • Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Atención al detalle	Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Es minucioso en el manejo de datos. • Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta. • Analiza la información de una manera precisa. • Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos. • Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica.
Capacidad de Investigación	Capacidad para obtener información relevante, analizar datos, inferir relaciones y sacar conclusiones a partir de los trabajos para proyectos que se realicen.	<ul style="list-style-type: none"> • Suele iniciar y concluir investigaciones que detectan hallazgos o aspectos importantes que estaban subyacentes. • Aporta validez o nivel de acierto a sus conclusiones como resultado de las pistas obtenidas. • Mantiene las fuentes de información debidamente accesibles para los requerimientos de información. • Optimiza el uso la información obtenida por medio de sus investigaciones de manera que ésta pasa a ser útil para lo fines organizacionales previstos.
Dominio normativo	Amplio dominio de diversas normas, sus fuentes y aplicación a las diversas situaciones, según el campo de que se trate.	<ul style="list-style-type: none"> • Domina el contenido de las normas vigentes y atinentes a su ejercicio profesional en los aspectos esenciales o relevantes. • Sus recomendaciones están debidamente amparadas al marco de las normas que rigen la materia, de manera que dichas recomendaciones son efectivas o acertadas • Se informa sobre los cambios a las normas, leyes o principios, actualizándose de manera oportuna y poniendo en práctica dichos cambios. • Se asegura de respaldar o salvaguardar la información clave en torno a los aspectos normativos que maneja o gestiona. • Mantiene una actitud vigilante con respecto a al cumplimiento de las normas, mediante el seguimiento apropiado.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN
No. de Posiciones	4
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia de Planificación y Control
Nivel de Reporte Funcional	Coordinadoras de área
Mencione las Áreas Relacionadas	Planificación, Servicio al Cliente, Ventas, Administrativo.
No. y Posiciones a cargo (especificar)	Auxiliar de Fiscalización (de ser asignado)
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales (especificar)	Planos, presupuestos, planillas de pago, información para inspecciones.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Brindar el apoyo operativo y técnico a las responsabilidades del departamento de planificación y control con la elaboración de planos, presupuestos y gestión de requerimientos técnicos y asesoría a otros departamentos según el proyecto asignado.
Experiencia Requerida	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.
Formación Académica	Cursando o Graduado en Ingeniería Civil ó Arquitectura.
Entrenamiento / Capacitación	Desarrollo de proyectos urbanísticos, proyectos comerciales, técnicas constructivas actualizadas, normativas municipales, experiencia en trámites y obtención de permisos municipales. Elaboración de presupuestos y análisis de precios unitarios.
Conocimientos adicionales específicos	Deberá contar con conocimiento en gestión de procesos, técnicas constructivas, de hormigón, calidad de soldaduras, y seguridad industrial. Diseño de instalaciones sanitarias Prevención de riesgos de la construcción.
Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel, Internet, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office.

	ARCHICAD, AUTOCAD, PROJECT (opcional), OPUS (opcional)
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, archivar y direccionar la documentación legal y de especificaciones técnicas de proyectos y todos los documentos que la promotora elabore para inicio de obra. • Mantener el archivo organizado y actualizado de planos y presupuesto tanto en físicos como en digital para soportes de control de cambios e históricos del desarrollo de cada proyecto. • Participar de reuniones con Gerencia para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. Comité de nuevos proyectos: ventas, diseño, financiero, legal, administración. • Revisar junto a la jefatura, todos los planos previo aprobación de Gerencia para garantizar el correcto envío de información a la constructora. • Apoyar la coordinación de estudios de anteproyectos y de factibilidad para la obtención de permisos. • Recibir solicitudes de elaboración y revisión de presupuestos y planos para soportes de contratos de obra y otros requerimientos de información técnica del departamento comercial o de servicio al cliente. • Coordinar y mantener comunicaciones con Fiscalización de control de obra para vigilancia del cumplimiento de contratos y presupuestos, y cronogramas elaborados.
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar planos y presupuestos por modificaciones requeridas por Gerencia a la Jefatura departamental o responsable de cada proyecto, y registrar el control de cambios. • Visitar obra para estar presente en actividades que se consideren prioridad y relevantes para apoyar la fiscalización y el seguimiento de los proyectos bajo su cargo.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar junto a la jefatura, todos los planos previo aprobación de Gerencia para garantizar el correcto envío de información a la constructora. • Recibir solicitudes de elaboración y revisión de presupuestos y planos para soportes de contratos de obra y otros requerimientos de información técnica del departamento comercial o de servicio al cliente. Actualizar planos y presupuestos por modificaciones requeridas por Gerencia a la Jefatura departamental o responsable de cada proyecto, y registrar el control de cambios.

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	09h00 – 18h00
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	N/A
Comisiones	N/A
Pago por movilización (especificar)	Si, con voucher aprobado por la Gerencia de Planificación y Control
Seguro Médico	Si, acceso a corporativo (opcional después de 1 año laborando con cargo a rol)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Posición sentada prolongada, manguito rotador.
FACTORES PSICOSOCIALES	Alta responsabilidad, Minuciosidad de la tarea
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Cascos, chalecos, botas de punta de acero para las visitas coordinadas a la obra.

PERFIL BLANDO
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	<p>Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.

	<p>los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.
--	--	---

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.	<p>Nivel de desarrollo: C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí. • Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea. • Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos. • De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones. • Está anuente a los cambios de rutina.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo.

		<ul style="list-style-type: none"> Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.
Adaptabilidad	Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios. Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros. Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral. Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad. Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Colaboración	Actitud proclive a la ayuda y apoyo a otros de manera desinteresada.	<ul style="list-style-type: none"> Está pendiente de otros en aras de ayudarles en sus cometidos. Tiene una actitud dispuesta cuando se le solicita ayuda. Trabaja con sentido de lo que es el flujo de las actividades lo que le permite estar atento en aquellos puntos donde deber brindarse colaboración. Tiene disposición para ayudar a que otros mejoren en su quehacer. Está anuente a “correr la milla extra” cuando es requerido.
Atención al detalle	Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.	<ul style="list-style-type: none"> Es minucioso en el manejo de datos. Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta. Analiza la información de una manera precisa.

		<ul style="list-style-type: none"> • Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos. • Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica.
Elaboración	Capacidad para diseñar o construir o materializar cualquier idea o cosa a partir de premisas, información o material disponible, sin importar el contexto o las circunstancias.	<ul style="list-style-type: none"> • En situaciones críticas puede poner “manos a la obra” de manera imaginativa. • Puede vender a otros sus ideas y a la vez complementarlos con otros aportes. • Suele definir vías alternativas para posibilitar los cambios requeridos. • Percibe puntos conexos en donde otros solo ven dispersión. • Puede bosquejar y materializar sus ideas de una forma concreta.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	AUXILIAR DE FISCALIZACIÓN
No. de Posiciones	3
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia de Planificación y Control
Nivel de Reporte Funcional	Fiscalizador
Mencione las Áreas Relacionadas	Fiscalización
No. y Posiciones a cargo (especificar)	N/A
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	N/A

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Apoyar las gestiones del área de fiscalización en obra. Encargado del mantenimiento y limpieza de las áreas asignadas y visitas para atención de reclamos por garantías a clientes.
Experiencia Requerida para el Puesto (especificar tipo de empresa, funciones y tiempo)	1 año en cargos similares. Trabajos similares en el área de la construcción.
Formación Académica	Bachillerato, o estudiante.
Entrenamiento / Capacitación	No requerida.
Conocimientos adicionales específicos	No requerida.
Informática (especificar Programa o Sistema)	Uso de correos electrónicos. Equipos móviles.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el mantenimiento y limpieza de las villas modelo e inmuebles que serán entregados a los clientes finales. • Apoyar en la coordinación de las visitas con clientes por requerimientos de revisión de garantías junto al coordinador de fiscalización encargado para brindar mejor servicio. • Apoyar la gestión de los fiscalizadores cubriendo requerimientos en mantenimientos y limpiezas de inmuebles y otras obras. • Atención a visitas por postventas programadas por coordinador encargado para atender reclamos.

Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en actividades de área comercial en obra y mantenimiento de puntos de ventas para mantener la buena presentación para la venta de los bienes inmuebles. • Apoyo en actividades del departamento de talento humano, en caso de requerir personal para la logística y staff.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la coordinación de las visitas con clientes por requerimientos de revisión de garantías junto al coordinador de fiscalización encargado para brindar mejor servicio. • Apoyar la gestión de los fiscalizadores cubriendo requerimientos en mantenimientos y limpiezas de inmuebles y otras obras. • Atención a visitas por postventas programadas por coordinador encargado para atender reclamos.

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	08h00 – 16h30
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	Sujeto a resultados planteados en objetivos
Comisiones	No.
Pago por movilización (especificar)	Si, con voucher aprobado por la Gerencia de Planificación y Control
Seguro Médico	Si, acceso a corporativo (opcional después de 1 año laborando con cargo a rol)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	Ruido, vibración, temperaturas elevadas en el exterior.
FACTORES MECÁNICOS	Golpes, caídas, cortes
FACTORES ERGONÓMICOS	Sobreesfuerzo físico, posición forzada de pie.
FACTORES PSICOSOCIALES	Alta responsabilidad, Minuciosidad de la tarea.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Cascos, chalecos, botas de punta de acero.

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.• Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.• Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.• Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.• Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none">• Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen.• Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia• Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia• Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.• Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.

Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.
------------	---	---

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.	<p>Nivel de desarrollo: C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí. • Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea. De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones. • Está anuente a los cambios de rutina.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo. • Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.

Adaptabilidad	Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.	<p>Nivel de desarrollo: C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios. • Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros. • Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral. • Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad. • Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.
---------------	--	--

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Colaboración	Actitud proclive a la ayuda y apoyo a otros de manera desinteresada.	<ul style="list-style-type: none"> • Está pendiente de otros en aras de ayudarles en sus cometidos. • Tiene una actitud dispuesta cuando se le solicita ayuda. • Trabaja con sentido de lo que es el flujo de las actividades lo que le permite estar atento en aquellos puntos donde deber brindarse colaboración. • Tiene disposición para ayudar a que otros mejoren en su quehacer. • Está anuente a “correr la milla extra” cuando es requerido.
Ejecutividad	Se refiere a la capacidad realizar acciones o ejecutar directrices de conformidad a las políticas y parámetros establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe ejecutar las órdenes en el tiempo correcto. • Sus realizaciones efectivamente cumplen con las expectativas de la empresa o institución en cuanto los procedimientos prescritos. • Hace que otros cumplan con las asignaciones establecidas en el tiempo establecido y con la calidad requerida.

		<ul style="list-style-type: none"> • Sus acciones se enmarcan siempre dentro de límites de conformidad a las políticas de la empresa o institución. • Está dispuesto en cualquier tiempo y circunstancia a cumplir con lo que se le solicita.
Orientación al servicio	Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Está a tanto a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. • Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio. • Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo. • Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	COORDINACIÓN DE DISEÑO
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia de Planificación y Control
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia General
Mencione las Áreas Relacionadas	Comercial, Fiscalización, servicio al cliente.
Posiciones a cargo (especificar)	Asistentes de planificación.
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Planos de diseños de los proyectos y productos de la empresa.

PERFIL DURO

Datos Específicos	
Objetivo / misión de la posición	Elaborar planes de diseño de proyectos inmobiliarios requeridos por la Gerencia General y demás requerimientos de Jefaturas de proyectos de acuerdo a las especificaciones definidas.
Experiencia Requerida para el Puesto (especificar tipo de empresa, funciones y tiempo)	Mínimo 5 años en departamento de diseño de empresas inmobiliarias. Diseño de unidades inmobiliarias.
Formación Académica	Arquitectura
Entrenamiento / Capacitación	Diseños urbanísticos, diseños de inmuebles, diseño de exteriores e interiores.
Conocimientos adicionales específicos	Normativas municipales.
Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel, Internet, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office. ARCHICAD AUTOCAD ARTLANTIS PROJECT (opcional) OPUS (opcional)
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> Participar de reuniones con Gerencia para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. Comité de nuevos proyectos: ventas, diseño, financiero, legal, administración.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planos modelo de las unidades inmobiliarias a comercializar para entregar a los equipos de trabajo encargados de los diseños de planos para clientes. • Atender requerimientos de diseños de renders del departamento comercial para elaboración de material publicitario, y de promoción en coordinación con la agencia de publicidad. • Elaboración de informes/reportes periódicos de las metas y tareas cumplidas a gerencia de proyectos. • Revisar y hacer seguimiento a los proyectos de diseños asignados a los asistentes de planificación para vigilar el cumplimiento de normas, especificaciones y características correspondientes. • Participar en reuniones de comité de revisión de planos con representantes de las áreas vinculadas, y la constructora para despejar dudas sobre diseños y garantizar la correcta interpretación de los planos y diseños y hacer firmar el acta de entrega de lo definido y observado • Colaboración en la elección de acabados y revestimientos de los proyectos. • Participación en el comité de revisión y aprobación de las propuestas arquitectónicas de los proyectos. • Participación en reuniones con proveedores e ingenieros colaboradores de los diseños arquitectónicos.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las reuniones de planificación de nuevos proyectos para interpretar conceptos y los requerimientos de diseño y elaborar propuestas de diseño de lo convenido para revisiones y aprobaciones posteriores. • Elaborar planos de anteproyectos para trámites de aprobaciones municipales. • Realizar los diseños arquitectónicos de equipamientos de los proyectos urbanos a comercializar de acuerdo a las especificaciones definidas. • Participar en reuniones con clientes de la inmobiliaria para elaboración de propuestas arquitectónicas de acuerdo a su necesidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas periódicas a obra para resolución de problemas de diseño que puedan presentarse • Colaboración en los estudios de mercados, visitando proyectos de la competencia.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planos de anteproyectos para trámites de aprobaciones municipales. • Realizar los diseños arquitectónicos de equipamientos de los proyectos urbanos a comercializar de acuerdo a las especificaciones definidas. • Elaborar planos modelo de las unidades inmobiliarias a comercializar para entregar a los equipos de trabajo encargados de los diseños de planos para clientes. • Atender requerimientos de diseños de renders del departamento comercial para elaboración de material publicitario, y de promoción en coordinación con la agencia de publicidad.

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	09h00 – 18h00
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	N/A
Comisiones	N/A
Pago por movilización (especificar)	Si, con voucher aprobado por la Gerencia de Planificación y Control.
Seguro Médico	Si, acceso a corporativo (opcional después de 1 año laborando con cargo a rol)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A.
FACTORES MECÁNICOS	N/A

FACTORES ERGONÓMICOS	Posturas inadecuadas por tiempo prolongado, manguito rotador por uso de mouse, fatiga visual
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Cascos, chalecos, botas de punta de acero para visitas en obras.

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	<p>Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia

		<ul style="list-style-type: none"> Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí. Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea. Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos. De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones. Está anuente a los cambios de rutina.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva.

	equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo. • Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.
Adaptabilidad	Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios. • Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros. • Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral. • Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad. • Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Creatividad	Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda ideas nuevas que rompen esquemas. • Genera de manera más o menos constante nuevas formas de abordar los problemas. • Aporta métodos o procedimientos nuevos. • Identifica formas más simples y más funcionales para mejorar tareas o procesos. • Examina en forma constante los procesos para introducir cambio o mejoras.

Elaboración	Capacidad para diseñar o construir o materializar cualquier idea o cosa a partir de premisas, información o material disponible, sin importar el contexto o las circunstancias	<ul style="list-style-type: none"> • En situaciones críticas puede poner “manos a la obra” de manera imaginativa. • Puede vender a otros sus ideas y a la vez complementarlos con otros aportes. • Suele definir vías alternativas para posibilitar los cambios requeridos. • Percibe puntos conexos en donde otros solo ven dispersión. • Puede bosquejar y materializar sus ideas de una forma concreta.
Ejecutividad	Se refiere a la capacidad realizar acciones o ejecutar directrices de conformidad a las políticas y parámetros establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe ejecutar las órdenes en el tiempo correcto. • Sus realizaciones efectivamente cumplen con las expectativas de la empresa o institución en cuanto los procedimientos prescritos. • Hace que otros cumplan con las asignaciones establecidas en el tiempo establecido y con la calidad requerida. • Sus acciones se enmarcan siempre dentro de límites de conformidad a las políticas de la empresa o institución. • Está dispuesto en cualquier tiempo y circunstancia a cumplir con lo que se le solicita.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	FISCALIZADOR
No. de Posiciones	3
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia de Planificación y Control
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia de Planificación y Control
Mencione las Áreas Relacionadas	Planificación, Servicio al Cliente, Ventas, Administrativo.
No. y Posiciones a cargo (especificar)	Auxiliar de Fiscalización (de ser asignado)
Responsabilidad documental	Planos, presupuestos, planillas de pago, información para inspecciones.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Realizar el control de calidad técnico de los procesos e constructivos y el producto final como representante de la promotora inmobiliaria ante la constructora para velar los intereses legales, contractuales, a nivel de planos, diseños y especificaciones técnicas.
Experiencia Requerida para el Puesto (especificar tipo de empresa, funciones y tiempo)	Mínimo 4 años de experiencia en el sector inmobiliario y construcción, y cargos similares. Experiencia en trabajo de campo, residentes de obra (gris y acabados). Fiscalización de proyectos urbanísticos y/o comerciales.
Formación Académica	Mínimo 3er nivel. Graduado en Ingeniería Civil; conocimiento en diseño de interiores y/o exteriores.
Entrenamiento / Capacitación	Curso para fiscalizadores, formación en prevención de riesgos en la construcción. Permiso para trabajos en altura. Desarrollo de proyectos urbanísticos, proyectos comerciales, técnicas constructivas actualizadas, normativas municipales, experiencia en trámites y obtención de permisos municipales.
Conocimientos adicionales específicos	Gestión de procesos, técnicas constructivas, de hormigón, calidad de soldaduras, y seguridad industrial. Diseño de instalaciones sanitarias Experiencia en urbanismo

Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel, Internet, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office. ARCHICAD, AUTOCAD, ARTLANTIS (opcional) PROJECT (opcional) OPUS (opcional)
Áreas de acción por definir	<ul style="list-style-type: none"> • OBRA GRIS • ACABADOS • POSTVENTA
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los representantes de la constructora para el seguimiento y cumplimiento de contratos y presupuestos, y cronogramas y coordinación de actividades. • Cumplimiento del sistema de control y seguimiento de procesos de fiscalización vigente en el mapa general de procesos – urbanismo elaborado para cada proyecto. • Recibir, archivar y direccionar la documentación legal de inicio de proyectos y todos los documentos que la promotora elabore para inicio de obra. Memos constructivos y ordenes de trabajo. • Mantener el archivo organizado y actualizado de planos y presupuesto tanto en físicos como en digital para soportar los contratos con la constructora. • Participar en el comité de revisión de planos, para realizar observaciones y verificaciones de las mismas según el proyecto asignado. • Revisar y aprobar rubros de obra gris: embrocado, enlucido, fundición de elementos no estructurales, para verificar que esté de acuerdo a los planos y especificaciones técnicas. Según sea asignado por la Gerencia de Planificación y Control para el control de cumplimiento • Coordinar trabajos junto al representante técnico de la constructora y contratistas para vigilancia de políticas de seguridad y requerimientos especificados en los contratos. • Revisar rubros de instalación de tumbado en las distintas obras para verificar cumplimiento de procesos constructivo e inspecciones. • Coordinar y controlar con auxiliar de fiscalización sus actividades para la limpieza de las áreas de trabajo y el mantenimiento de los inmuebles a entregar al cliente final.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de ciertas normas de seguridad industrial y coordinar actividades con Jefe de Seguridad Industrial para mantener indicadores de cero accidentes e incidentes en obra. • Realizar informes de fiscalización por proyecto, y vigilará que cada planilla cuente con los soportes (fotográficos inclusive) correspondientes para poder solicitar aprobación de Gerencia de Planificación y Control para debido pago. • Actualizar planos y presupuesto por modificaciones requeridas por la Gerencia de Planificación y Control para mantener el control de cambios y la información actualizada a los requerimientos de la gerencia verificando que los valores sean los correctos. • Realizar el control y seguimiento a los desplazamientos o cambios aprobados en cronogramas de fiscalización aprobados, siempre y cuando la constructora justifique al detalle su requerimiento para control de cumplimiento de cambios aprobados y actualización de archivos. • Atender inspecciones de entidades públicas o privadas, avalúos para atender sus requerimientos y brindar acompañamiento a su gestión. • Coordinar la entrega de villas con el apoyo en limpieza y recepción de los inmuebles que se construyen, la atención a los clientes, preparación de CD con documentos de la entrega. • Recolectar y entregar a al área administrativa de las planillas de servicios básicos para el envío con reporte y censos de villas. • Revisar y coordinar el mantenimiento de villas entregadas por la constructora y recibidas por promotora. Elaborando informes de pre-entrega a cliente. • Reportar las gestiones realizadas en cuanto a entregas de villas y los requerimientos de clientes para control de casos, seguimiento y registro de históricos de postventas. • Asumir responsabilidades como FEDATARIO INMOBILIARIO ante la Cámara de la Construcción, en caso de ser asignado como tal por la Gerencia General para la revisión de rubros y envío de reportes según los requisitos y normativas de la entidad de control.
--	--

Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes para la liquidación de horas extras y entregarlas a Talento Humano para su aprobación en caso de presentarse para que sean liquidadas en nómina. • Vigilar el cumplimiento del sistema de control y seguimiento de procesos de fiscalización vigente en el mapa general de procesos – urbanismo elaborado para cada proyecto. Anexo 1 • Apoyar en la organización de los procesos de desarrollo de proyectos para la correcta planificación, elaborar corregir e implementar posibles cambios o ajustes que se puedan presentar y velar por su cumplimiento. • Apoyar en la organización de los procesos de desarrollo de proyectos para definir el flujo de procedimientos para las revisiones de acabados según cada tipo de proyecto.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los representantes de la constructora para el seguimiento y cumplimiento de contratos y presupuestos, y cronogramas y coordinación de actividades. • Asumir responsabilidades como FEDATARIO INMOBILIARIO ante la Cámara de la Construcción, en caso de ser asignado como tal por la Gerencia General para la revisión de rubros y envío de reportes según los requisitos y normativas de la entidad de control. • Realizar el control y seguimiento a los desplazamientos o cambios aprobados en cronogramas de fiscalización aprobados, siempre y cuando la constructora justifique al detalle su requerimiento para control de cumplimiento de cambios aprobados y actualización de archivos.

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	08h00 – 16h30
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	Sujeto a resultados planteados en objetivos
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	Si, con voucher aprobado por la Gerencia de Planificación y Control
Plan Auto (especificar)	No

Mantenimiento del Vehículo (especificar)	No
Seguro de Automóvil	No
Seguro Médico	Si, acceso a corporativo (opcional después de 1 año laborando con cargo a rol)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	Ruido, vibración, temperaturas elevadas en el exterior.
FACTORES MECÁNICOS	Golpes, caídas, cortes
FACTORES ERGONÓMICOS	Sobreesfuerzo físico, posición forzada de pie.
FACTORES PSICOSOCIALES	Alta responsabilidad, Minuciosidad de la tarea.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Cascos, chalecos, botas de punta de acero.

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.

Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados. Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí. • Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea. • Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos. • De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones. • Está anuente a los cambios de rutina.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo. • Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.
Adaptabilidad	Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporar los cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios. • Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros. • Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral. • Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad. • Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Criterio	Capacidad para aplicar acertadamente conceptos, técnicas y metodologías, así como brindar recomendaciones según su campo de especialidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe hacer aportes técnicos acertados que contribuyen en forma efectiva a los procesos en que interviene o participa. • Sus criterios generalmente están amparados a respaldos conceptuales acertados. • Sabe aplicar metodologías y procedimientos consistentes o congruentes con las situaciones que aborda. • Sus recomendaciones son valiosas en cuanto a los resultados generados. • Sabe incorporar nuevos aspectos técnicos que enriqueces su gestión.
Retroalimentación y control	Capacidad para establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las acciones y medidas adoptadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece formas adecuadas de seguimiento a los procesos, las comunicaciones, proyectos o simplemente órdenes u asignaciones. • Se reúne oportunamente para verificar el avance de los procesos a cargo. • Aprovecha la retroalimentación para captar las observaciones, inquietudes y aportes de sus colaboradores, u otros agentes. • Hace ajustes oportunos de conformidad a las normas y parámetros del control y de conformidad a los resultados de cada seguimiento.
Dominio normativo	Amplio dominio de diversas normas, sus fuentes y aplicación a las diversas situaciones, según el campo de que se trate	<ul style="list-style-type: none"> • Domina el contenido de las normas vigentes y atinentes a su ejercicio profesional en los aspectos esenciales o relevantes. • Sus recomendaciones están debidamente amparadas al marco de las normas que rigen la materia, de manera que dichas recomendaciones son efectivas o acertadas • Se informa sobre los cambios a las normas, leyes o principios, actualizándose de manera oportuna y poniendo en práctica dichos cambios. • Se asegura de respaldar o salvaguardar la información clave en torno a los aspectos normativos que maneja o gestiona. • Mantiene una actitud vigilante con respecto a al cumplimiento de las normas, mediante el seguimiento apropiado

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia General
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia General
Mencione las Áreas Relacionadas	Contabilidad, Administrativo, Recursos Humanos, Servicio Al Cliente, Legal, Ventas, fiscalización
No. y Posiciones a cargo (especificar)	Coordinadores de Proyectos y de Diseño /Asistentes de Planificación
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales (especificar)	Manejo de documentación legal para aprobaciones de proyectos, permisos municipales y constancia de cumplimientos legales.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Dirigir y administrar los procesos de planificación de proyectos, y asegurar una ejecución de calidad con el cumplimiento de los lineamientos de los diseños; apoyar a la toma de decisiones de acuerdo a las políticas y normales legales vigentes.
Experiencia Requerida	Mínimo 5 años de experiencia en el sector inmobiliario, y cargos similares de dirección. Experiencia en trabajo de campo, residentes de obra. Constructoras
Formación Académica	Mínimo 3er nivel. Graduado en Arquitectura, o Ingeniería Civil; formación en administración de proyectos, PMP.
Entrenamiento / Capacitación	Desarrollo de proyectos urbanísticos, proyectos comerciales, técnicas constructivas actualizadas, normativas municipales, experiencia en trámites y obtención de permisos municipales. Elaboración de presupuestos y análisis de precios unitarios. Curso para fiscalizadores, licencia de riesgo en la construcción.
Conocimientos adicionales específicos	Deberá contar con conocimiento en gestión de procesos, técnicas constructivas, de hormigón, calidad de soldaduras, y seguridad industrial.

Idiomas / Nivel	Inglés, intermedio (no indispensable)
Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel, Internet, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office. ARCHICAD, AUTOCAD, ARTLANTIS PROJECT (opcional) OPUS (opcional)
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la organización de procesos del departamento de planificación y control para mantener la organización de las actividades del departamento y el control de las gestiones. • Supervisar el archivo y registro de la documentación legal de inicio de proyectos y todos los documentos que la promotora elabore para inicio de obra. Memos constructivos y ordenes de trabajo. • Revisar los informes de actividades semanales del equipo de trabajo para revisar el avance de cada responsabilidad a cargo y retroalimentar para apoyar su cumplimiento. • Participar de reuniones con Gerencia para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. Comité de nuevos proyectos: ventas, diseño, financiero, legal, administración. • Supervisar la revisión de todos los planos previo aprobación de Gerencia para garantizar el correcto envío de información a la constructora. • Revisar proveedores y coordinar estudios de anteproyectos y de factibilidad para la obtención de permisos de los proyectos en etapas iniciales. • Definir condiciones de trabajo con proveedores para solicitar la elaboración y revisión de contratos de obra de acuerdo a las especificaciones para garantizar la formalidad del control del cumplimiento de lo pactado. • Revisar la gestión con los fiscalizadores y supervisar la coordinación con Fiscalización de control de obra y de cumplimiento de contratos y presupuestos, y cronogramas. • Seguimiento de informes de los coordinadores de fiscalización por proyecto, para comprobar que cada planilla cuente con los soportes correspondientes para poder aprobar el debido pago. • Coordinar y asistir a reuniones con la constructora para mantener la comunicación entre la promotora, como su representante y sus proveedores y constructora.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los trabajos realizados fuera de horario laboral para aprobar y solicitar envíos de liquidaciones de horas extras del personal al departamento de talento humano. • Participar junto al equipo asignado en las actividades del Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional. • Deberá vigilar el cumplimiento en materia de seguridad industrial con seguimos a los fiscalizadores. • Aprobar los desplazamientos o cambios en cronogramas de fiscalización solicitados, siempre y cuando la constructora justifique al detalle su requerimiento y tomar las decisiones sobre los mismos. • Asistir a las actividades que se consideren prioridad y relevantes para apoyar la fiscalización y para hacer el seguimiento semanal en obra de los avances constructivos.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reportar y levantar llamados de atención ante el incumplimiento de normas, o cláusulas establecidas en los contratos de trabajo para el caso de proveedores. Lo mismo se aplicaría para su equipo de trabajo velando el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo. • Informes de información solicitada por Contabilidad para auditorías. • Aportar con el punto de vista Técnico para estudios de mercado previo a elaboración de diseños. • Realizar Entrevistas de nivel técnico para candidatos dentro de perfiles para selección de personal. • Asesorar en casos de post venta para la toma de decisión en casos específicos. • Realizar los seguimientos a trámites de permiso de publicidad, propiedad horizontal, Fedatarios. • Realizar visitas a locales para control de calidad y adquisición de mobiliario o acabados para supervisar el equipamiento en proyectos comerciales
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los desplazamientos o cambios en cronogramas de fiscalización solicitados, siempre y cuando la constructora justifique al detalle su requerimiento y tomar las decisiones sobre los mismos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y asistir a reuniones con la constructora para mantener la comunicación entre la promotora, como su representante y sus proveedores y constructora. • Supervisar la organización de procesos del departamento de planificación y control para mantener la organización de las actividades del departamento y el control de las gestiones.
--	--

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	Funciones de Confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	Si
Plan Auto (especificar)	No
Seguro Médico privado	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Requiere de Vehículo propio?	SI
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	Ruido, vibración, temperaturas elevadas en el exterior.
FACTORES MECÁNICOS	Golpes, caídas, cortes
FACTORES ERGONÓMICOS	Sobreesfuerzo físico, posición forzada de pie.
FACTORES PSICOSOCIALES	Alta responsabilidad, Minuciosidad de la tarea.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Cascos, chalecos, botas de punta de acero.

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	<p>Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.

	<p>los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.
--	--	---

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí. • Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea. • Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos. • De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones. • Está anuente a los cambios de rutina.
Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo.

		<ul style="list-style-type: none"> Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.
Adaptabilidad	Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporar los cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios. Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros. Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral. Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad. Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.	<ul style="list-style-type: none"> Sus decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas. Toma decisiones oportunamente. Sus decisiones son apegadas a las políticas y normas de la empresa. El resultado de sus decisiones agregan valor a la organización. Documentar apropiadamente los elementos en torno a sus decisiones a manera de respaldo.
Retroalimentación y Control	Capacidad para establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las acciones y medidas adoptadas.	<ul style="list-style-type: none"> Establece formas adecuadas de seguimiento a los procesos, las comunicaciones, proyectos o simplemente órdenes u asignaciones. Se reúne oportunamente para verificar el avance de los procesos a cargo.

		<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un adecuado monitoreo de las variables clave que inciden en los procesos a cargo. • Aprovecha la retroalimentación para captar las observaciones, inquietudes y aportes de sus colaboradores, u otros agentes. • Hace ajustes oportunos de conformidad a
Gestión de recursos	Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional	<ul style="list-style-type: none"> • Establece normas de control de los recursos materiales a disposición. • Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de materiales. • Recicla materiales, reutiliza recursos y procura que la racionalidad prevalezca en las áreas o unidades a cargo. • Concientiza al personal sobre la importancia del ahorro en la empresa y oficina. • Lograr bajar costos con resultado de su gestión de recursos.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	JEFATURA DE PROYECTOS
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia de Planificación y Control
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia General
Mencione las Áreas Relacionadas	Contabilidad, Administrativo, Recursos Humanos, Servicio Al Cliente, Legal, Ventas, fiscalización
No. y Posiciones a cargo (especificar)	Coordinadores de Proyectos y de Diseño /Asistentes de Planificación
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales (especificar)	Manejo de documentación legal para aprobaciones de proyectos, permisos municipales y constancia de cumplimientos legales.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Requiere de Vehículo propio?	SI
Objetivo / misión de la posición	Dirigir y administrar los procesos de planificación de proyectos, y asegurar una ejecución de calidad con el cumplimiento de los lineamientos de los diseños; apoyar a la toma de decisiones de acuerdo a las políticas y normas legales vigentes.
Experiencia Requerida para el Puesto (especificar tipo de empresa, funciones y tiempo)	Mínimo 5 años de experiencia en el sector inmobiliario, y cargos similares de dirección. Experiencia en trabajo de campo, residentes de obra. Constructoras
Formación Académica	Mínimo 3er nivel. Graduado en Arquitectura, o Ingeniería Civil; formación en administración de proyectos, PMP.
Entrenamiento / Capacitación	Desarrollo de proyectos urbanísticos, proyectos comerciales, técnicas constructivas actualizadas, normativas municipales, experiencia en trámites y obtención de permisos municipales. Elaboración de presupuestos y análisis de precios unitarios. Curso para fiscalizadores, licencia de riesgo en la construcción.
Conocimientos adicionales específicos	Deberá contar con conocimiento en gestión de procesos, técnicas constructivas, de hormigón, calidad de soldaduras, y seguridad industrial.

Informática (especificar Programa o Sistema)	<p>Excel, Internet, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office.</p> <p>ARCHICAD, AUTOCAD, ARTLANTIS, PROJECT (opcional)</p> <p>OPUS (opcional)</p>
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar a nivel de Jefaturas y coordinaciones departamentales vinculadas lo definido en el proyecto para recibir retroalimentación y coordinar requerimientos de otros departamentos. • Programar reuniones de trabajo con el equipo definir requerimientos, objetivos y elaborar planes de cumplimiento por medio de cronogramas, asignándose las tareas y llegando a consenso en conjunto de prioridades y tiempos de ejecución. • Coordinar los diseños arquitectónicos de viviendas y equipamiento urbano para incluir en el plan de proyectos. • Coordinar con el área legal los trámites y los estudios de factibilidad necesarios, y entre otros requerimientos para la obtención de permisos y aprobaciones del proyecto en municipios y otras entidades. • Solicitar cotizaciones, elegir mejor propuesta, definir cronograma de entrega para la elaboración de diseños externos y coordinar los respectivos seguimientos de ejecución para presentar a la gerencia general para aprobación. • Supervisar el archivo y registro de la documentación legal de inicio de proyectos y todos los documentos que la promotora elabore para inicio de obra. • Elaborar presupuestos y cronogramas valorados así como especificaciones técnicas y metodologías de construcción necesarios para el proyecto.
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de reuniones con Gerencia General para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. Comité de nuevos proyectos: ventas, diseño, financiero, legal, administración. • Elaborar y registrar procedimientos necesarios para el desarrollo del proyecto a nivel del departamento de planificación y control. • Realizar el requerimiento de distribución de los recursos de personal y tiempo junto a la Gerencia de Planificación para

	<p>supervisar y controlar el avance del equipo de trabajo. O identificar necesidades de personal para dar a conocer al departamento de talento humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir plan master de proyectos y desarrollar el diseño urbanístico de las etapas que lo compongan para aprobación de gerencia y entrega posterior para inicios de obra y elaboración de presupuestos y contratos.
FUNCIONES ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> Definir plan master de proyectos y desarrollar el diseño urbanístico de las etapas que lo compongan para aprobación de gerencia y entrega posterior para inicios de obra y elaboración de presupuestos y contratos. Coordinar los diseños arquitectónicos de viviendas y equipamiento urbano para incluir en el plan de proyectos. Coordinar con el área legal los trámites y los estudios de factibilidad necesarios, y entre otros requerimientos para la obtención de permisos y aprobaciones del proyecto en municipios y otras entidades. Elaborar y registrar procedimientos necesarios para el desarrollo del proyecto a nivel del departamento de planificación y control.

<u>Condiciones Laborales</u>	
Horario de Trabajo	Funciones de Confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	Si
Seguro Médico	Si (opcional después de 1 año laborando)
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	

FACTORES FÍSICOS	N/A.
FACTORES MECÁNICOS	N/A.
FACTORES ERGONÓMICOS	Sobreesfuerzo físico, posición forzada de pie. Posturas inadecuadas por tiempo prolongado, manguito rotador por uso de mouse, fatiga visual
FACTORES PSICOSOCIALES	Alta responsabilidad, Minuciosidad de la tarea.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	Cascos, chalecos, botas de punta de acero para visitas a obra.

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	<p>Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido.</p> <p>Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. • Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas. • Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas. • Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. • Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	<p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen. • Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia • Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante

		<p>acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios. • Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	<p>Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros. • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Planificación y Organización	<p>Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí. • Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea. • Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos. • De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones. • Está anuente a los cambios de rutina.

Tolerancia a la Presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva. • Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias • Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida. • Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo. • Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.
Adaptabilidad	Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios. • Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros. • Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral. • Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad. • Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Capacidad de coordinación	Capacidad de establecer contactos formales y de unir esfuerzos con otros para lograr objetivos comunes o compartidos, dentro y fuera de su unidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe establecer redes de colaboración en su unidad y fuera de ella. • Establece un equilibrio adecuado entre los recursos, el tiempo y la logística requerida. • Realiza gestiones efectivas para facilitar los planes en acción.

		<ul style="list-style-type: none"> • Está al tanto de que los procesos de coordinación fluyan adecuadamente. • Hace ajustes oportunos para que la coordinación cumpla con las expectativas.
Gestión de trazabilidad	Es la tendencia de revisar el avance y el estatus de los elementos claves implicados en un proceso relevante, en aras de asegurar que se cumpla cada ciclo en tiempo, espacio y oportunidad y que por ende las “salidas” obtenidas cumplan con los estándares.	<ul style="list-style-type: none"> • Suele hacer “altos en el camino” con el fin de revisar y analizar las acciones con respecto a los objetivos, metas y compromisos planteados. • Demuestra la disciplina en el seguimiento a las acciones críticas. • Es oportuno y preciso en los ajustes cuando detecta desviaciones de la norma o incluso cuando surgen contingencias o imprevistos. • Cumple estrictamente con los plazos establecidos, dándole efectivo cierre a los compromisos implícitos. • Logra un efectivo cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el proceso.
Ejecutividad	Se refiere a la capacidad realizar acciones o ejecutar directrices de conformidad a las políticas y parámetros establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe ejecutar las órdenes en el tiempo correcto. • Sus realizaciones efectivamente cumplen con las expectativas de la empresa o institución en cuanto los procedimientos prescritos. • Hace que otros cumplan con las asignaciones establecidas en el tiempo establecido y con la calidad requerida. • Sus acciones se enmarcan siempre dentro de límites de conformidad a las políticas de la empresa o institución. • Está dispuesto en cualquier tiempo y circunstancia a cumplir con lo que se le solicita.

PERFIL DE CARGO	
Datos Generales	
Nombre de cargo	JEFATURA DE TALENTO HUMANO
No. de Posiciones	1
Nivel de Reporte Lineal	Gerencia General
Nivel de Reporte Funcional	Gerencia General
Mencione las Áreas Relacionadas	Contabilidad, Administrativo, Recursos Humanos, Servicio Al Cliente, Planificación, Legal, Planificación
No. y Posiciones a cargo (especificar)	Supervisión de gestión de las Jefaturas.
Responsabilidad por Manejo de Efectivo / Documentos Comerciales	Carpetas del personal, información salarial y de remuneraciones, evaluaciones de desempeño y clima.

PERFIL DURO

<u>Datos Específicos</u>	
Objetivo / misión de la posición	Seleccionar, reclutar, formar y retener el talento que la empresa necesita para el logro de sus objetivos. Potenciar el talento que la empresa tiene gestionando a las personas estratégicamente dentro de cada departamento, alineando a la estrategia corporativa.
Experiencia Requerida	Conocimiento del mercado inmobiliario, con al menos 3 años trabajando en el sector. Experiencia en manejo de personas y administración de talento humano. Conocimiento en gestión de seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social corporativa
Formación Académica	Mínimo 3er Nivel, graduado de carreras afines a Recursos Humanos, administración de empresas, negocios, psicología industrial.
Entrenamiento / Capacitación	Escuela de Liderazgo, gestión de sistemas de desempeño, sistema de gestión por competencias, reclutamiento. Coaching.
Conocimientos adicionales específicos	Conocimiento de manejo de SUT, página del IESS y leyes laborales actuales. Conocimientos del sistema de Seguridad y Salud Ocupacional y toda la normativa vigente.
Informática (especificar Programa o Sistema)	Excel, Internet, Sistemas ERP, Procesos, Outlook y otros utilitarios de Microsoft Office. Sistemas ERP

<p>Funciones Principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener al día los requerimientos laborales de las entidades de control para evitar incurrir en multas. • Liderar procesos de selección con los asesores externos seleccionados para cubrir requerimientos de personal o nuevas vacantes • Gestionar pagos de nóminas y otros beneficios de ley para cumplir correctamente con las acreditaciones con el personal dentro de los plazos establecidos y registrar todas las novedades en el sistema. • Seguimiento al cumplimiento de reglamentos internos para el orden y disciplina del personal. • Supervisión de unidad de seguridad y salud ocupacional para la verificación del cumplimiento de los requerimientos de las entidades de control. • Organización de eventos de integración y festividades de la empresa para fomentar la integración y buen clima laboral entre los colaboradores. Gestionar celebraciones de cumpleaños y otros eventos. • Mantener al día los archivos físicos y digitales del personal y registro de novedades para tener a la mano los soportes en caso de inspecciones o requerimiento de información en auditorías. • Notificar vía correo la planificación de todas las actividades coordinadas en la empresa. Vacaciones, eventos, campañas, ausencias programadas para poner a todos los colaboradores de estas novedades y facilitar la coordinación de sus actividades específicas internas. • Gestionar con las Jefaturas inmediatas temas concernientes a sus equipos de trabajos como capacitaciones, vacaciones, permisos, y otros requerimientos del departamento de talento humano para alinearse a la planificación. • Análisis de crédito y aplicación de políticas a colaboradores para que puedan acceder a préstamos o anticipos de sueldos cuando sean requeridos. • Gestión de convenios de beneficios para el bienestar de los colaboradores. • Manejo de conflictos internos y acompañamiento para resolverlos y procurar un buen clima laboral • Programación de capacitaciones internas para el desarrollo profesional de los colaboradores y la cobertura de necesidades de
-------------------------------------	---

	<p>capacitación de cada departamento de acuerdo al nivel de especialización por cada proyecto y necesidades identificadas en el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participará de las actividades del Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional. Deberá vigilar el cumplimiento en materia de seguridad industrial. • Reportar a la Gerencia General sobre las novedades y realizar los llamados de atención ante el incumplimiento de normas, o cláusulas establecidas en los contratos de trabajo y velando el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo. • Gestionar los procesos de vinculación (contratación, inducción y capacitación) y desvinculación (renuncias o despidos) del personal para la correcta adaptación o salida de la empresa, generando la documentación, y registros requeridos por la ley tanto en las entidades reguladoras como en el sistema ERP.
<p>Funciones Esporádicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar anualmente un informe de gestiones realizadas en materia de clima, seguridad y salud ocupacional y desarrollo de la empresa; y entregar la planificación de actividades por realizar a la Gerencia para su aprobación y luego socialización a toda la empresa. • Realizar la revisión anual de sueldos con la Gerencia para regularizar la equidad interna de acuerdo al desempeño del personal.
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener al día los requerimientos laborales de las entidades de control para evitar incurrir en multas. • Gestionar pagos de nóminas y otros beneficios de ley para cumplir correctamente con las acreditaciones con el personal dentro de los plazos establecidos y registrar todas las novedades en el sistema. • Gestionar los procesos de vinculación (contratación, inducción y capacitación) y desvinculación (renuncias o despidos) del personal para la correcta adaptación o salida de la empresa, generando la documentación, y registros requeridos por la ley tanto en las entidades reguladoras como en el sistema ERP.

Condiciones Laborales	
Horario de Trabajo	Funciones de confianza
Días de Trabajo	De Lunes a Viernes
Beneficios	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria
Bonos	N/A
Comisiones	No
Pago por movilización (especificar)	Si con voucher
Seguro Médico	Si, opcional a partir del año
Utilidades	Si
Modalidad de Contratación	Indefinido con período de prueba
Posibilidades de Entrenamiento y Capacitación	Si
Frecuencia de Revisión Salarial	Anual
Riesgos del Cargo (Seguridad y Salud Ocupacional)	
FACTORES FÍSICOS	N/A
FACTORES MECÁNICOS	N/A
FACTORES ERGONÓMICOS	Cansancio ocular y daños Osteomuscular de la mano y Dorsal
FACTORES PSICOSOCIALES	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas, estrés.
FACTORES DE ALTO RIESGO	N/A
Equipo de protección personal (EPP)	N/A

PERFIL BLANDO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Compromiso con la Organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.• Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.• Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.• Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.• Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
Orientación a la Calidad	Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	<ul style="list-style-type: none">• Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen.• Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia• Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia• Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.• Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentar sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.
Integridad	Capacidad para regir su comportamiento con base en los principios	<ul style="list-style-type: none">• Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.

	<p>éticos socialmente aceptados.</p> <p>Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan. • Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata. • Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido. • Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.
--	---	---

COMPETENCIAS DEL ÁREA

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Orientación al cliente	<p>Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.</p>	<p>Nivel de desarrollo: B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades. • Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes. • Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado. • Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela. • Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.
Cumplimiento de normas	<p>Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta las normas de la organización de manera inmediata. • Se esfuerza por contrastar las acciones con las disposiciones o pautas de las normas. • Vela porque los demás cumplan con lo dispuesto por las normas • Revisa periódicamente las normas para prevenir desviaciones.

		<ul style="list-style-type: none"> Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.
Destreza Comunicativa	<p>Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.</p>	<p>Nivel de desarrollo: A</p> <ul style="list-style-type: none"> Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados. Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros. Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios. Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente. Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.

COMPETENCIAS POR EL CARGO

Competencias requeridas	Definición	Comportamientos
Resolución de problemas	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve con acierto los diversos desafíos que se presentan en su proceso. Sabe estructurar en forma lógica y racional los planteamientos a situaciones difíciles o complejas. Sabe instrumentar con efectividad acciones para enfrentar situaciones riesgosas. Es oportuno para enfrentar situaciones o problemas. Sabe detectar con acierto las causas de fondo de los problemas y no los síntomas.
Objetividad	Capacidad de manejar enfoques y juicios de una manera equilibrada y ajustados al contexto donde se dan los acontecimientos. Implica el análisis de información con el mayor apego a la realidad,	<ul style="list-style-type: none"> Establece diálogo con otros aportando argumentos de peso. Grado en que se mantiene al margen de emitir juicios apresurados, aun cuando cuente con algunos elementos informativos.

	<p>minimizando los sesgos personalistas que pueden ser influidos por fenómenos perceptivos, emotivos o coyunturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza el cuadro de información completa antes de dar una opinión. • Comprueba sus criterios aun cuando cree que le asista la razón. • Disposición para mantener una opinión lo más alejada posible a sesgos personales.
<p>Capacidad de asesorar</p>	<p>Es la gama de conocimientos y experiencias que permiten a una persona facilitar y orientar de manera efectiva otros en los ámbitos donde se desenvuelven, aportando recomendaciones que contribuyen al logro de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe aportar recomendaciones y “tips” a sus colaboradores, colegas o clientes. • Se anticipa y canaliza la asesoría de una manera oportuna y conveniente para los objetivos estratégicos del área o institución. • Sabe escuchar las inquietudes de sus colaboradores, compañeros o clientes acerca de situaciones y aspectos atinentes. • Dispone de un bagaje de información respaldada para propósitos ulteriores. • Documenta sus aportes, recomendaciones y asesorías de manera apropiada.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

(Tarcica & Masis, 2013)

PRESENTACIÓN

El diccionario de competencias es el conjunto de definiciones sobre una lista de competencias, que es usada como una guía de referencias. Se entiende por “competencias” al “conjunto de patrones de conductas que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones” (Boyatzis, 1993).

Niveles de desarrollo

La medición de competencias puede realizarse a través de la descripción de los diferentes niveles de desarrollo términos de conductas, o comportamientos fácilmente observables mediante una escala que va desde un nivel de incompetencia hasta el nivel más desarrollado en el cual se evidencia el más alto desarrollo de la competencia, tal como se exponen a continuación:

- A. **SUPER EFICIENTE:** Demuestra conductas que son evidencia del mayor nivel de la competencia, con el mayor grado de dominio.
- B. **EFICIENTE:** Demuestra conductas que son evidencia de un nivel significativo en la competencia. Por encima de lo esperado.
- C. **PROMEDIO SUFICIENTE:** Demuestra conductas que son aceptables o suficientes como evidencia de que el individuo tiene la competencia requerida.
- D. **POR DEBAJO DE LO ESPERADO:** Demuestra niveles mínimos, lo que indica la probabilidad de que se presenten dificultades en tareas claves y requiere desarrollo para superar esa brecha.
- E. **INSUFICIENTE:** Es el “nivel de incompetencia”: no posee la competencia específica e impactan negativamente en el desempeño y los resultados.

1) ADAPTABILIDAD

Definición

Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.

Comportamientos observables (Criterios Conductuales)

1. Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.
2. Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros.
3. Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.
4. Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad.
5. Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Suele amoldarse a los cambios de una manera adecuada, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Adopta cambios de manera oportuna y en lo pertinente, realiza los ajustes a las nuevas tendencias.	Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios y en lo que lo que la organización le solicita con respecto a los nuevos requerimientos.	Suele resistirse a los cambios por lo que pocas veces se adapta a lo solicitado.	Mantiene una actitud resistente al cambio y de manera recurrente hace lo necesario para ir en contra.

2) ATENCIÓN AL DETALLE

Definición

Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Es minucioso en el manejo de datos.
2. Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta.
3. Analiza la información de una manera precisa.
4. Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos.
5. Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Es minucioso en grado sumo prestando atención a detalles inmersos en grupos de información densa o compleja, lo cual le permite circunscribir todo aquello que reviste interés o es útil para procesos ulteriores.	Categoriza apropiadamente la información clave y sabe discriminar lo que es relevante de lo que no.	Analiza y procesa detalles dentro de volúmenes de datos e información, de conformidad a los requerimientos de la organización.	Hace un esfuerzo evidente por prestar atención al detalle, pero tiende a abrumarse o a dispersarse cuando la información es densa o compleja.	Poco minucioso o detallista, deja pasar muchos aspectos claves.

3) CAPACIDAD DE ASESORAR

Definición

Es la gama de conocimientos y experiencias que permiten a una personas facilitar y orientar de manera efectiva otros en los ámbitos donde se desenvuelven, aportando recomendaciones que contribuyen al logro de los objetivos.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sabe aportar recomendaciones y “tips” a sus colaboradores, colegas o clientes.
2. Se anticipa y canaliza la asesoría de una manera oportuna y conveniente para los objetivos estratégicos del área o institución.
3. Sabe escuchar las inquietudes de sus colaboradores, compañeros o clientes acerca de situaciones y aspectos atinentes.
4. Dispone de un bagaje de información respaldada para propósitos ulteriores.
5. Documenta sus aportes, recomendaciones y asesorías de manera apropiada.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Sabe aportar recomendaciones y “tips” a sus colaboradores, colegas o cliente, anticipándose y canalizando dicha asesoría de una manera oportuna y conveniente para los objetivos estratégicos del área o institución.	Aporta las recomendaciones que le son requeridas, coadyuvando de manera tangible al logro de los objetivos y metas planteados.	Asesora a sus clientes, cristalizando sus recomendaciones en muchos casos.	Realiza un esfuerzo por asesorar a sus clientes, pares o colegas. Pero carece de algunas habilidades que son críticas para ser más efectivo en este cometido.	No demuestra interés por brindar asesoría. Apático y distante.

4) CAPACIDAD DE ANÁLISIS

Definición

Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.
2. Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.
3. Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.
4. Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis.
5. Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Demuestra en todos sus análisis gran rigor y precisión para aportar criterios y planteamientos valiosos.	Aporta a partir de sus análisis opiniones y criterios muchos de los cuales que son valederos para la toma de decisiones.	Cumple a través de sus análisis con aportes algunos de, cuales son utilizados para lo pertinente.	Demuestra poca capacidad de análisis, omitiendo información clave.	Omite en todos los casos y situaciones la realización de análisis pertinentes.

5) CAPACIDAD DE COORDINACIÓN

Definición

Capacidad de establecer contactos formales y de unir esfuerzos con otros para lograr objetivos comunes o compartidos, dentro y fuera de su unidad.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sabe establecer redes de colaboración en su unidad y fuera de ella.
2. Establece un equilibrio adecuado entre los recursos, el tiempo y la logística requerida.
3. Realiza gestiones efectivas para facilitar los planes en acción.
4. Está al tanto de que los procesos de coordinación fluyan adecuadamente.
5. Hace ajustes oportunos para que la coordinación cumpla con las expectativas.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Es sumamente efectivo en establecer coordinación sin importar la complejidad de la tarea o proyecto asignado.	Logra hacer la coordinación requerida en tiempo, espacio y oportunidad.	Tiende a lograr la coordinación requerida. No obstante, requiere ayuda o recordatorios para lograrlo.	Tiene altibajos pues a veces logra la coordinación requerida pero en ocasiones, se ve abrumado o sobrepasado por los requerimientos.	Evita establecer coordinaciones y lo hace luego de que se le presiona, pero sin efectividad.

6) CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN

Definición

Capacidad para obtener información relevante, analizar datos, inferir relaciones y sacar conclusiones a partir de los trabajos para proyectos que se realicen.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Suele iniciar y concluir investigaciones que detectan hallazgos o aspectos importantes que estaban subyacentes.
2. Establece correlaciones a partir de hechos aislados o indicios.
3. Aporta validez o nivel de acierto a sus conclusiones como resultado de las pistas obtenidas.
4. Mantiene las fuentes de información debidamente accesibles para los requerimientos de información.
5. Optimiza el uso la información obtenida por medio de sus investigaciones de manera que ésta pasa a ser útil para lo fines organizacionales previstos.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Es sumamente efectivo en establecer coordinación sin importar la complejidad de la tarea o proyecto asignado.	Logra hacer la coordinación requerida en tiempo, espacio y oportunidad.	Tiende a lograr la coordinación requerida. No obstante, requiere ayuda o recordatorios para lograrlo.	Tiene altibajos pues a veces logra la coordinación requerida pero en ocasiones, se ve abrumado o sobrepasado por los requerimientos.	Evita establecer coordinaciones y lo hace luego de que se le presiona, pero sin efectividad.

7) CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Definición

Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de réditos tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas.
2. Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización.
3. Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que interviene.
4. Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación.
5. Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Logra obtener enormes ventajas y réditos como producto de las negociaciones que realiza.	Sabe negociar mediante una adecuada persuasión sobre las contrapartes, logrando ventajas.	Tiende a negociar sobre la base de pautas y guías predeterminadas. Cumple con lo requerido.	Se queda corto en las negociaciones, dado que omite aspectos claves que generan ventajas.	Se muestra apático o renuente a negociar, ya sea por inhibiciones o limitaciones propias.

8) CAPACIDAD NUMÉRICA

Definición

Capacidad para comprender y aplicar cálculos numéricos, realizar algoritmos, así como establecer modelos matemáticos que son útiles para la resolución de problemas.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sabe interpretar o expresar un problema mediante notación matemática.
2. Aporta modelos cuantitativos que favorecen la comprensión de las relaciones de causalidad de un problema.
3. Comprende la multifactorialidad que interviene en los problemas lo que le permite expresarla mediante modelos matemáticos exactos y precisos.
4. Sabe explicar la complejidad numérica de sus aportes mediante ejemplos sencillos.
5. Utiliza apropiadamente los recursos informáticos para los cálculos y proyecciones numéricas.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Tiende a descomponer un problema complejo en sus partes componentes, a través de notaciones matemáticas que son útiles para tomar decisiones de índole estratégico y de amplio alcance en la organización.	Típicamente aplica notaciones matemáticas y algoritmos para valorar o interpretar cada problema y la solución requerida en un ámbito particular.	Aplica una capacidad numérica de conformidad a los requerimientos de su puesto.	Muestra capacidad para matemática elemental como son porcentajes, y algoritmos simples para resolver problemas, pero no puede ir más allá debido a que carece del andamiaje formativo en esa disciplina.	Es incapaz de manejar una matemática simple o elemental.

9) COLABORACIÓN

Definición

Actitud proclive a la ayuda y apoyo a otros de manera desinteresada.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Está pendiente de otros en aras de ayudarles en sus cometidos.
2. Tiene una actitud dispuesta cuando se le solicita ayuda.
3. Trabaja con sentido de lo que es el flujo de las actividades lo que le permite estar atento en aquellos puntos donde deber brindarse colaboración.
4. Tiene disposición para ayudar a que otros mejoren en su quehacer.
5. Está anuente a “correr la milla extra” cuando es requerido

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Ejecuta acciones de colaboración de manera desinteresada, aportando el esfuerzo que sea necesario para que el trabajo se haga con calidad y en el tiempo requerido, cumpliendo con los indicadores y estándares de la organización.	Aporta colaboración tanto dentro como fuera de su unidad, lo que permite impactar positivamente las metas.	Colabora cuando es requerido y de conformidad a lo que se le solicita.	Se le debe insistir o hacer recordatorios para que colabore, ante lo cual se suma como uno más del equipo.	Renuente a colaborar. Busca excusas y todo tipo de justificaciones para no hacerlo.

10) COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Definición

Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.
2. Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.
3. Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.
4. Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.
5. Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Es capaz de comprometerse significativamente con lo que la organización demanda de él o ella, aportando acciones alineadas a las disposiciones y directrices institucionales.	Controla con efectividad plazos, procedimientos y resultados, con respecto a sus compromisos.	Da seguimiento a sus compromisos con miras a cumplir con lo que la organización requiere..	Defeciona en sus compromisos relevantes, debido al poco seguimiento que brinda a éstos.	Se muestra apático o indiferente ante los compromisos formales pautados por la organización.

11) CUMPLIMIENTO DE NORMAS

Definición

Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Acta las normas de la organización de manera inmediata.
2. Se esfuerza por contrastar las acciones con las disposiciones o pautas de las normas.
3. Vela porque los demás cumplan con lo dispuesto por las normas.
4. Revisa periódicamente las normas para prevenir desviaciones.
5. Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Se involucra de lleno en el acatamiento de las normas proveyendo el espacio necesario para dar instrucciones sobre éstas y para inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.	Está anuente a la aceptación de las normas organizacionales y aporta lo necesario para que ésta se instauren.	Cumple con las Normativas organizacionales, según lo dispuesto,	Hace un esfuerzo por acatar las normas, pero falla en que otro las cumpla a cabalidad.	Apático e indiferente en la observancia o aplicación de las normas.

12) CREATIVIDAD

Definición

Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Brinda ideas nuevas que rompen esquemas.
2. Genera de manera más o menos constante nuevas formas de abordar los problemas.
3. Aporta métodos o procedimientos nuevos.
4. Identifica formas más simples y más funcionales para mejorar tareas o procesos.
5. Examina en forma constante los procesos para introducir cambio o mejoras.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Demuestra una marcada tendencia a pensar de manera sumamente original, lo que redundará en planteamientos y acciones novedosas que impactan los resultados de la organización.	Se identifica con esquemas novedosos lo que lo lleva a proponer nuevas formas de hacer las cosas.	En lo posible hace un esfuerzo por pensar y actuar de manera creativa. No obstante se le dificulta desprenderse de esquemas anteriores.	Acude más a la “viejo conocido” que a lo nuevo por conocer. Le cuesta en demasiado percibir y detectar enfoques creativos	Es rutinario y en nada tiende hacia lo creativo, Se aferra de manera obtusa a los esquemas conocidos.

13) DESTREZA COMUNICATIVA

Definición

Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados.
2. Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros.
3. Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios.
4. Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente.
5. Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Demuestra experticia comunicativa en todos los ámbitos donde se desenvuelve. Suele cautivar a sus audiencias u oyentes gracias a la claridad y calidad de sus exposiciones.	Es claro en sus exposiciones y mantiene la claridad necesaria en sus mensajes como para capturar la atención.	Cumple con una Comunicación fluida y con claridad de ideas.	Sus exposiciones no de todo son claras y sus mensajes tienden a ser ambiguos	Falla de manera contundente en la transmisión de mensajes. Mal manejo de la expresión de sus ideas.

14) DIRECCIÓN POR RESULTADOS

Definición

Estilo de dirección que propone, activa y fomenta entre sus subalternos un enfoque proactivo hacia las metas de alto rendimiento, en el cual existe medición y retroalimentación de resultados de conformidad a los planes establecidos.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Realiza un coaching efectivo y orientado hacia el ajuste de acciones encaminadas hacia metas de alto rendimiento.
2. Se asegura de que los planes se cumplan de acuerdo a los parámetros preestablecidos.
3. Tiende al monitoreo frecuente de los indicadores clave en cada uno de los procesos a cargo.
4. Efectúa junto con su equipo de trabajo sesiones de análisis de los resultados parciales con miras a reforzar o hacer ajustes requeridos.
5. Comparte con los miembros de su unidad nuevas formas o metodologías para optimizar la gestión.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Ejecuta acciones de dirección de otros para que se enfoquen en todos los casos y situaciones en el 20% de actividades que impactan el 80% de los resultados; con lo que obtiene réditos tangibles.	Es efectivo conduciendo otros hacia metas de alto rendimiento. Se involucra de lleno en el seguimiento requerido.	Aporta la guía para los medios y fines que tienen correlación con resultados. Sin embargo, la falta de mayor consistencia para obtener logros a través de otros.	Se muestra errático en la conducción de otros hacia resultados relevantes. Tiene muchos altibajos.	No hace lo mínimo para dirigir a otros hacia resultados relevantes.

15) DOMINIO NORMATIVO

Definición

Amplio dominio de diversas normas, sus fuentes y aplicación a las diversas situaciones, según el campo de que se trate.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Domina el contenido de las normas vigentes y atinentes a su ejercicio profesional en los aspectos esenciales o relevantes.
2. Sus recomendaciones están debidamente amparadas al marco de las normas que rigen la materia, de manera que dichas recomendaciones son efectivas o acertadas
3. Se informa sobre los cambios a las normas, leyes o principios, actualizándose de manera oportuna y poniendo en práctica dichos cambios.
4. Se asegura de respaldar o salvaguardar la información clave en torno a los aspectos normativos que maneja o gestiona.
5. Mantiene una actitud vigilante con respecto a al cumplimiento de las normas, mediante el seguimiento apropiado.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Conoce y aplica con gran propiedad las normas que rigen su quehacer profesional, sobre la base del dominio de los principios y aplicación a diversas situaciones.	Conoce las normas y su alcance, lo que le permite hacer adecuados planteamientos.	Conoce la mayoría de las normas; lo justo como para salir adelante en la emisión de criterios y consultas.	Se ve obligado a consultar constantemente las normas que rigen la materia: No obstante, tiende a cometer errores de interpretación	No conoce ni siquiera las normas más elementales que rigen su quehacer. Tiene fallas recurrentes de interpretación o aplicación.

16) EJECUTIVIDAD

Definición

Se refiere a la capacidad realizar acciones o ejecutar directrices de conformidad a las políticas y parámetros establecidos.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sabe ejecutar las órdenes en el tiempo correcto.
2. Sus realizaciones efectivamente cumplen con las expectativas de la empresa o institución en cuanto los procedimientos prescritos.
3. Hace que otros cumplan con las asignaciones establecidas en el tiempo establecido y con la calidad requerida.
4. Sus acciones se enmarcan siempre dentro de límites de conformidad a las políticas de la empresa o institución.
5. Está dispuesto en cualquier tiempo y circunstancia a cumplir con lo que se le solicita.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Realiza asignaciones claves con gran acierto y apego a los principios y lineamientos organizacionales, de manera que siempre cumple con lo establecido, yendo incluso más allá o “corriendo la milla extra”, si fuere necesario.	Está presto a cumplir con lo relevante que se le solicita, y lo logra sobre la base una ejecutividad manifiesta, que sirve de ejemplo a otros.	Cumple con las expectativas. Su sentido de ejecutividad le permite ir hacia adelante, pero necesita refuerzo y estímulo para mantener esa tendencia.	En los momentos cruciales falla en las decisiones que toma, pues pierde el enfoque de los lineamientos organizacional es.	Se muestra falto de acción y errático en la ejecutividad requerida. Deficiente la mayor parte de las veces.

17) ELABORACIÓN

Definición

Capacidad para diseñar o construir o materializar cualquier idea o cosa a partir de premisas, información o material disponible, sin importar el contexto o las circunstancias

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. En situaciones críticas puede poner “manos a la obra” de manera imaginativa.
2. Puede vender a otros sus ideas y a la vez complementarlos con otros aportes.
3. Suele definir vías alternativas para posibilitar los cambios requeridos.
4. Percibe puntos conexos en donde otros solo ven dispersión.
5. Puede bosquejar y materializar sus ideas de una forma concreta.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Materializa sus ideas de manera brillante, a tal punto que dichas Concreciones reciben amplio apoyo y reconocimiento.	Suele elaborar propuestas que conjugadas apropiadamente añaden valor.	Realiza lo necesario por traducir sus ideas. No obstante requiere de apoyo o asesoría para depurarla.	Se le dificulta tanto articular como concretar sus ideas, aunque lo intenta..	No demuestra capacidad alguna para la elaboración de planteamientos.

18) GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Definición

Capacidad para gestionar la información organizacional mediante la acertada utilización de las diversas fuentes lo que le permite la diseminación de información válida y confiable para la toma de decisiones.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sabe utilizar apropiadamente el flujo de información para los fines de su puesto y de la institución.
2. Se asegura de la claridad de la información mediante mecanismos de retroalimentación.
3. Sabe estar bien informado y documentado antes de brindar información para la consecuente de toma de decisiones.
4. Mantiene una relación apropiada con las fuentes clave de información.
5. Mantiene un adecuado respaldo de información relevante, debidamente documentada.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Gestiona la información con gran precisión y criterio, cerciorándose de su validez y documentándose a fin de articular los mensajes derivados con sentido de claridad y acorde a los destinatarios.	Utiliza apropiadamente las fuentes de información, lo que le permite efectividad en la información que transmite.	Procura un manejo adecuado de la información, sin embargo, tiene algunas disonancias o inconsistencias que afectan su diseminación.	Pasa por alto muchos de los aspectos claves de la gestión de la información, ya sea por descuido o desconocimiento.	Deficitario en la gestión de la información. Sus fallas son recurrentes lo que provoca muchos incidentes.

19) GESTIÓN DE RECURSOS

Definición

Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Establece normas de control de los recursos materiales a disposición.
2. Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de materiales.
3. Recicla materiales, reutiliza recursos y procura que la racionalidad prevalezca en las áreas o unidades a cargo.
4. Concientiza al personal sobre la importancia del ahorro en la empresa y oficina.
5. Lograr bajar costos con resultado de su gestión de recursos.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Se compromete de manera decidida con la gestión de recursos a cargo, logrando ahorros significativos que impactan los indicadores.	Actúa de manera austera en aras de lograr una adecuada racionalización de los recursos.	Cumple con las metas de racionalización de los recursos.	Hace un esfuerzo en procura de la racionalización de recursos, pero carece de la efectividad necesaria para lograrlo.	Tiende al desperdicio y al dispendio.

20) GESTIÓN DE TRAZABILIDAD

Definición

Es la tendencia de revisar el avance y el estatus de los elementos claves implicados en un proceso relevante, en aras de asegurar que se cumpla cada ciclo en tiempo, espacio y oportunidad y que por ende las “salidas” obtenidas cumplan con los estándares.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Suele hacer “altos en el camino” con el fin de revisar y analizar las acciones con respecto a los objetivos, metas y compromisos planteados.
2. Demuestra la disciplina en el seguimiento a las acciones críticas.
3. Es oportuno y preciso en los ajustes cuando detecta desviaciones de la norma o incluso cuando surgen contingencias o imprevistos.
4. Cumple estrictamente con los plazos establecidos, dándole efectivo cierre a los compromisos implícitos.
5. Logra un efectivo cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el proceso.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Identifica plenamente con la trazabilidad los procesos bajo su cargo, a través de un seguimiento continuo para anticipar contingencias y lograr los resultados previstos.	Actúa para mejorar la trazabilidad en sus etapas críticas haciendo ajustes oportunos y ejecutando mejoras, aun cuando éstas incluyan acciones no rutinarias.	Resuelve de manera expedita las desviaciones en diversas etapas del proceso.	Da seguimiento estándar al proceso y hacer correcciones las desviaciones, algunas de las cuales son tardías.	Se muestra descuidado o impreciso en sus acciones de monitoreo del proceso, lo cual realiza para salir del paso.

21) INICIATIVA

Definición

Capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Suele iniciar gestiones por cuenta propia sin que necesariamente medie instrucciones del superior.
2. Aporta ideas que no solo presenta a la administración sino que aplica con gran efectividad.
3. Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo.
4. Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior.
5. Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad de lo que de lo que hace.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
La iniciativa es uno de los principales de su gestión, que le permite anticiparse adopta acciones con sentido oportunidad.	Demuestra iniciativa en los puntos críticos de su programa de trabajo.	Cumple con la Iniciativa requerida, según lo dispone la organización.	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	Carece de iniciativa. Pasivo en extremo.

22) INTEGRIDAD

Definición

Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.
2. Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan.
3. Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata.
4. Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido.
5. Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Actúa de manera íntegra sin importar cuál comprometida sea la situación, lo que le permite asumir las consecuencias por sus actos y hacer las enmiendas que sean pertinentes para cambiar o mejorar las cosas.	Es claro y transparente al punto de admitir sus brechas o errores. Esta actitud le permite generar credibilidad.	Se comporta de manera íntegra, tal como espera la organización de él (ella).	Tiene episodios donde deja dudas de su integridad. Le cuesta admitir sus errores.	Actúa a la defensiva, lo que evidencia que carece de integridad.

23) MEJORAMIENTO CONTINUO

Definición

Capacidad para monitorear sus procesos en procura de introducir la mejoras continua en propios procesos a partir de sus aportes y de los de otros.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Es proclive a capitalizar mejoras a partir de fallas o errores.
2. Realiza aportes que agregan valor a los procesos, productos y / o servicios.
3. Sabe canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva.
4. Mantiene el monitoreo constante de los indicadores de calidad.
5. Se mantiene actualizado en aspectos técnicos de sus procesos con el fin de introducir cambios positivos.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Implementa mejoras a partir del monitoreo de los procesos de una manera constante, incorporando ajustes que impactan los indicadores de calidad.	Detecta desviaciones y hace ajustes oportunos, mejorando la calidad.	Cumple con los protocolos o requerimientos de monitoreo para la mejora continua.	Le falta constancia para ejercer la mejora continua. Tiene altibajos en la calidad.	Se muestra falto de identificación con la mejora continua. Tiene constantes fallas y brechas.

24) OBJETIVIDAD

Definición

Capacidad de manejar enfoques y juicios de una manera equilibrada y ajustados al contexto donde se dan los acontecimientos. Implica el análisis de información con el mayor apego a la realidad, minimizando los sesgos personalistas que pueden ser influidos por fenómenos perceptivos, emotivos o coyunturales.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Establece diálogo con otros aportando argumentos de peso.
2. Grado en que se mantiene al margen de emitir juicios apresurados, aun cuando cuente con algunos elementos informativos.
3. Analiza el cuadro de información completa antes de dar una opinión.
4. Comprueba sus criterios aun cuando cree que le asista la razón.
5. Disposición para mantener una opinión lo más alejada posible a sesgos personales.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Maneja sus enfoques de una manera equilibrada, mostrando objetividad a la hora de emitir criterios o juicios, gracias a su medida y forma ponderada de analizar las diversas aristas de las situaciones.	Demuestra objetividad en sus enfoques siendo cuidadoso tanto en el manejo de la información como en la emisión de juicios.	Actúa de manera Ponderada cumpliendo con las expectativas en cuanto al manejo objetivo de la información.	Manifiesta ciertos sesgos o deslices en la objetividad requerida para el manejo de la información,	Suele emitir criterios sesgados o sumamente subjetivos.

25) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Definición

Capacidad requerida por el puesto para reunir información, organizarla y esquematizarla dentro de reportes, formatos y documentos propios de la gestión, incluida la observancia de procedimientos y métodos que inciden se logre alta efectividad en los cometidos del puesto de acuerdo a los requerimientos de la organización y de su entorno.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Diseña y aplica formatos que facilitan el control del trabajo.
2. Establece cronogramas y da seguimiento a los mismos.
3. Realiza ajustes al avance del trabajo con base en un adecuado monitoreo.
4. Utiliza bitácoras para documentar observaciones que permiten depurar los procesos a cargo.
5. Organiza en forma sistematizada los recursos a disposición.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Se muestra autosuficiente en incorporar ajustes a sus técnicas de organizar su trabajo y lo logra por medio de mecanismos de control para verificar la optimizar sus procesos.	Adopta acciones para mejorar sus habilidades y capacidades de organización del trabajo. Buscando información clave que le permita hacer ajustes en sus procesos.	Identifica aspectos de organización del trabajo por reforzar y acciones para cerrar brechas en los aspectos no positivos.	Se involucra en la organización de su propio trabajo, no obstante carece de un método efectivo.	No muestra interés en la organización de su propio trabajo.

26) ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

Definición

Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen.
2. Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia
3. Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia
4. Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.
5. Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Ejerce influencia o guía para monitorear Los indicadores de gestión clave que apuntan a los resultados que impactan la calidad.	Identifica con análisis sistemático, aspectos vinculados a resultados que muestran brechas, aspectos positivos a reforzar relacionados con la calidad.	Comprende el rol que debe asumir con respecto a los aspectos claves requeridos y tiende a actuar consecuentemente con los requerimientos de calidad.	Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para el propósito.	No se interesa ni se involucra en los requerimientos de calidad.

27) ORIENTACIÓN AL LOGRO

Definición

Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la organización ha planteado.
2. Es persistente en cuanto asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas.
3. Se interesa por verificar el avance logrado o mediciones parciales de los esfuerzos realizados.
4. Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas.
5. De manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace o emprende.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna.	Identifica medios y aplica las mejores técnicas de enfoque hacia los logros.	Busca la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo refuerzo o soporte para lograrlo.	Pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros. Pese a que realiza esfuerzos en ese sentido.	Se muestra indiferente hacia las metas que suponen logros.

28) ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Definición

Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunda en acciones efectivas.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Está atento a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.
2. Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.
3. Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio.
4. Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo.
5. Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Se mantiene pendiente y enfocado en el servicio que se debe prestar a otros, de una manera sumamente efectiva, siendo sensible a las necesidades de los demás.	Es proclive al servicio y hace lo posible por satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.	Cumple con el servicio a sus clientes, mediante la observancia de protocolos. Debe acudir a este tipo de guías o pautas para hacerlo.	Se muestra con poca orientación al servicio. Falla en por omisión en detectar las necesidades.	Se comporta apático e indiferente ante las necesidades de otros.

29) ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Definición

Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades.
2. Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes.
3. Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado.
4. Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela.
5. Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Se asegura de que los resultados obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para por la mejora continua que impacta en el logro.	Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos.	Adopta acciones para satisfacer los requerimientos de sus clientes internos o externos, conforme a las expectativas de la organización.	Muestra interés por sus clientes, pero falla en aspectos elementales para un buen servicio a éstos.	Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencia en el servicio.

30) PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Definición

Capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio. Implica instrumentar planes de acción, realizar seguimientos y evaluar tanto avances como resultados.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Se interpretan y cumplen los lineamientos del plan estratégico con respecto a las acciones pertinentes en su unidad o área.
2. Da seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución
3. Sabe ejercer sobre sus colaboradores un sentido de compromiso con respecto a los indicadores clave derivados del plan estratégico o bien del plan operativo anual.
4. Correlaciona y utiliza el presupuesto anual operativo como validación de las acciones estratégicas o tácticas de su área.
5. Sabe actuar como un catalizador respecto a los cambios o requerimientos del entorno haciendo aportes para responder adecuadamente a los mismos.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Asume de manera comprometida y amplía la rectoría para el rastreo del plan estratégico, verificando que las acciones estén alineadas a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando con efectividad los ajustes para el consecuente realineamiento.	Se involucra en seguimiento a los planes tácticos, verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio enfocando su esfuerzo de manera pertinente.	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.	Se interesa en el seguimiento de planes de acción, pero carece de la consistencia y como para ser efectivo en este tema.	No da seguimiento a los planes de acción. Deficitario en este aspecto.

31) PERSISTENCIA

Definición

Es tenaz en cuanto a los propósitos y metas que asume o le encomiendan. Tiende a cerrar de los ciclos y lo logra sobre una base de esfuerzo personal y disciplina.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sabe mantenerse enfocado en los puntos críticos de su trabajo.
2. Está atento al avance de las acciones y los resultados.
3. Es persistente en sus cometidos a pesar de los obstáculos o dificultades que se presentan.
4. Demuestra una constancia de propósito lo que le permite dar cierre efectivo a lo encomendado.
5. Tiene presente las fechas de cierre y los aspectos en cronograma haciendo todo lo que esté a su alcance para cumplir.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Realiza un esfuerzo continuo en procura de cumplir con los cometidos formales y para lograrlo se enfoca de manera decidida,	Tiende a la persistencia y está dispuesto a sacrificios extra con tal de cumplir	Es persistente cuando median directrices al respecto, cumpliendo en esos casos.	Tiene altibajos de ritmo por lo que no tiene la persistencia suficiente para lograr cabalmente los cometidos.	No se muestra persistente y por el contrario, tiende a dejar ciclos inconclusos

32) POLIFUNCIONABILIDAD

Definición

Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí.
2. Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea.
3. Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos.
4. De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones.
5. Está anuente a los cambios de rutina.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Desempeña con gran facilidad varios roles de trabajo y tareas con niveles variados de complejidad, logrando efectividad en dichas tareas.	Es proclive a asumir tareas diversas y a realizarlas satisfactoriamente.	Cumple cuando se le solicita con tareas diversas, según lo requerimientos de la organización,	Le resulta dificultoso asumir tareas diversas. Tiende a ser más efectivo con tareas homogéneas.	No muestra capacidad para asignaciones multifuncionales.

33) PERSPICACIA FINANCIERA

Definición

Capacidad para gestionar los aspectos financieros críticos, así como precisar factores de riesgo que impactan en la rentabilidad de la operación (presupuestos, gastos, ventas, ingresos, compras, inversiones, entre otros). Implica establecer escenarios y proyecciones para garantizar la salud financiera que aporte sostenibilidad al negocio.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Identifica de manera precisa los factores que inciden directa o indirectamente en la operación del negocio.
2. Es eficiente en la aplicación utilización del presupuesto como herramienta para el cumplimiento de las metas.
3. Sabe identificar información para derivar datos relacionados con métricas financieras.
4. Ejerce control efectivo sobre las erogaciones de la operación.
5. Optimiza los gastos financieros de su proceso a través de pronósticos acertados.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Utiliza un efectivo y proceso análisis financiero para aplicar un enfoque de racionalidad en las actividades económicas del negocio, minimizando el riesgo y garantizando la salud financiera.	Tiende a utilizar el análisis financiero como instrumento de validación de las para la toma de decisiones económicas. Lo hace adecuadamente.	Utiliza el análisis financiero de acuerdo a pautas establecidas o de conformidad a cómo lo exige la norma.	Utiliza el análisis financiero de una manera inconsistente o poco efectivo.	Deja de hacer lo que se requiere en cuanto a la utilización del análisis financiero. Deficitario.

34) PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Definición

Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados
2. Diseña y aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control.
3. Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a los planificado.
4. Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permiten ajustes oportunos.
5. Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, con enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución. Muestra una alta efectividad en este cometido.	Se involucra en la planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso adecuado de los recursos implicados.	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.	Intenta planifica y organizar sus procesos de trabajo pero tiene fallas debido a que omite puntos de control importantes.	No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.

35) PROACTIVIDAD

Definición

Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen cumplimiento efectivo de asignaciones.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Es previsor y se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen.
2. Es proclive a iniciar acciones inmediatamente después de analizar las diversas opciones o alternativas.
3. Es eficaz en la detección de fines y medios para los cometidos que emprende.
4. Es capaz de proponer acciones en situaciones en las que otros pueden tender a la inercia.
5. Sus acciones demuestran que es una persona que tiende a tener un fin en mente.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Es previsor y se anticipa a necesidades que se presentan o surgen; toma en cuenta cambios del entorno que implican reacciones acertadas y oportunas.	Actúa en razón de requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; toma en cuenta cambios del entorno que implican reacciones.	Vela por atender requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; cumple con la ejecución de acciones que en términos generales son oportunas.	Se percata tarde en cuanto a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; por lo tanto muchas de sus acciones son tardías o inoportunas.	No es previsor, no se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen.

36) RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Definición

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presentan en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Resuelve con acierto los diversos desafíos que se presentan en su proceso.
2. Sabe estructurar en forma lógica y racional los planteamientos a situaciones difíciles o complejas.
3. Sabe instrumentar con efectividad acciones para confrontar situaciones riesgosas.
4. Es oportuno para enfrentar situaciones o problemas.
5. Sabe detectar con acierto las causas de fondo de los problemas y no los síntomas.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Demuestra capacidad para y resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor.	Resuelve con efectividad los problemas que se presentan aportando las soluciones pertinentes y haciendo adecuado uso de la información disponible.	Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido.	Sus aportes en la solución de problemas no son, del todo, efectivos y por ende poco aprovechables.	Está al margen de la solución de problemas de su área. Es dependiente de la contribución de otros.

37) RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

Definición

Capacidad para establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las acciones y medidas adoptadas.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Establece formas adecuadas de seguimiento a los procesos, las comunicaciones, proyectos o simplemente órdenes u asignaciones.
2. Se reúne oportunamente para verificar el avance de los procesos a cargo.
3. Mantiene un adecuado monitoreo de las variables clave que inciden en los procesos a cargo.
4. Aprovecha la retroalimentación para captar las observaciones, inquietudes y aportes de sus colaboradores, u otros agentes.
5. Hace ajustes oportunos de conformidad a las normas y parámetros del control y de conformidad a los resultados de cada seguimiento.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Es capaz de organizar y Planificar actividades dentro de un marco lógico de los proyectos, lo que le facilita el monitoreo y control de los aspectos críticos, así como realimentar a las partes para los ajustes oportunos.	Realiza una planificación y control efectivo de sus actividades, estableciendo adecuados puntos de control.	Cumple con la planificación y control de las actividades de conformidad a los requerimientos de la organización.	A pesar de que se esfuerza por establecer la planificación y control de las actividades tiene poca rigurosidad en cuanto a la anticipación y corrección de desviaciones.	Se muestra incompetente en la planificación y control de las actividades. Las fallas son constantes o recurrentes.

38) TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Definición

Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva.
2. Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias
3. Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida.
4. Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo.
5. Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Suele mantenerse calmado y con buen ánimo sin importar la presión interna o externa del trabajo, lo que redundará en que el servicio nunca decaiga por dichas presiones.	Hace lo necesario por mantenerse calmado ante situaciones demandantes, respondiendo de manera adecuada.	Cumple con el trabajo y saca la faena a pesar de las presiones.	Tiende a exasperarse cuando la presión aumenta, lo que afecta los resultados.	Muestra muy baja tolerancia a la presión, ya que esta le afecta en gran medida, lo que incide en numerosos errores o contratiempos.

39) TOMA DE DECISIONES

Definición

Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sus decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas.
2. Toma decisiones oportunamente.
3. Sus decisiones son apegadas a las políticas y normas de la empresa.
4. El resultado de sus decisiones agregan valor a la organización.
5. Documenta apropiadamente los elementos en torno a sus decisiones a manera de respaldo.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.	Responde positivamente a los requerimientos de decisiones en las que considera múltiples variables y datos importantes.	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se involucra el análisis de datos y variables, pero tiende a perder en enfoque y ello afecta las decisiones finales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

40) TRABAJO EN EQUIPO

Definición

Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.

Comportamientos Observables (Criterios Conductuales)

1. Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
2. Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.
3. Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.
4. Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.
5. Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.

Niveles de Desarrollo

A	B	C	D	E
Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución.	Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupales; generando la integración de esfuerzos necesarios para realizar mejoras en su área o unidad.	Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.	Participa pero no en la medida requerida. Asume su rol pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.	No sabe fomentar el ambiente ni las condiciones adecuadas para el trabajo en equipo.

ORGANIGRAMA DE “LA EMPRESA”

