

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN  
ENLACE EMPRESARIAL DE SERVICIOS S.A.

JOSÉ MIGUEL SERRANO ROSADO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
BUCARAMANGA

2011

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN  
ENLACE EMPRESARIAL DE SERVICIOS S.A.

JOSÉ MIGUEL SERRANO ROSADO

Trabajo de Grado

En Modalidad de Pasantía para optar el Título de Psicólogo

Directora:

Ps. Mónica Parada Butnaru

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
BUCARAMANGA

2011

**NOTA DE ACEPTACIÓN** \_\_\_\_\_

**PRESIDENTE DEL JURADO** \_\_\_\_\_

**JURADO 1** \_\_\_\_\_

**JURADO 2** \_\_\_\_\_

**FECHA** \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

Esta meta alcanzada se la dedico a Dios por haberme dado a mi familia, y a mi familia por las oportunidades y amor que me han brindado.

*José Miguel Serrano Rosado*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres por todo el apoyo que me han brindado para crecer como persona y profesional.

A Dios por guiarme en todos los momentos de alegría y dificultad en mi proceso de formación como Psicólogo.

A mi asesora, Ps. Monica Parada Butnaru, quien me oriento y ayudo con sus conocimientos y experiencia en todo el desarrollo de la pasantía.

A Enlace Empresarial por la confianza otorgada y por brindarme la oportunidad de trabajo y crecimiento profesional.

A la Universidad Pontificia Bolivariana y especialmente a la Facultad de Psicología por haberme ayudado a cumplir la meta de ser profesional.

**TABLA DE CONTENIDO**

ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	9
ÍNDICE DE ANEXOS.....	10
RESUMEN.....	11
1. JUSTIFICACIÓN.....	13
2. OBJETIVOS.....	15
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	16
3.1 MISIÓN.....	16
3.2 VISIÓN .....	16
3.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	16
3.3.1 Suministro de personal para diferentes áreas .....	16
3.3.2 Administración de nomina .....	16
3.3.3 Contratación de personal .....	17
3.3.4 Preselección .....	17
3.3.5 Evaluación de personal .....	17
3.4 ORGANIGRAMA .....	18
3.5 PROPUESTA DE VALOR A SUS CLIENTES .....	19
4. REFERENTE CONCEPTUAL.....	21
4.1 COMPETENCIAS	21
4.1.1 Competencias Laborales	21
4.1.2 Clasificación de las competencias	22
4.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	22
4.3 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	23
4.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA UNO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	24

5.	METODOLOGÍA.....	26
5.1	Población.....	26
5.2	Instrumentos.....	26
6.3	Procedimientos.....	27
6.	RESULTADOS .....	29
7.	DISCUSIÓN.....	33
8.	CONCLUSIONES.....	35
9.	RECOMENDACIONES.....	37
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38
11.	ANEXOS.....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias específicas por cargo.....	30
--	----



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Organigrama actualizado .....	18
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Formato de entrevista a personal .....	40
ANEXO B. Formato de Definición de Competencias y Comportamientos.....	42
ANEXO C. Diccionario de competencias cardinales.....	43
ANEXO D. Diccionario de competencias y comportamientos específicas.....	44
ANEXO E. Nuevo formato de descripción de cargos.....	112
ANEXO F. Manual de funciones y competencias .....	114

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TÍTULO:** IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN ENLACE EMPRESARIAL DE SERVICIOS S.A.

**AUTOR(ES):** JOSÉ MIGUEL SERRANO ROSADO

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTORA:** MÓNICA PARADA BUTNARU

### **RESUMEN**

La gestión del talento humano es un requisito para lograr garantizar la sostenibilidad organizacional. ENLACE EMPRESARIAL empresa que presta e servicios de temporales de personal en la ciudad Bucaramanga, consciente de la necesidad de gestionar a su talento humano, plantea el diseño de un modelo de gestión por competencias.

Para el diseño del modelo de gestión por competencias se inicio con la revisión de la estructura organizacional, para determinar el número de cargos y las líneas de mando, actualizando de esta manera el organigrama de la empresa. La segunda etapa consistió en la actualización del manual de funciones por medio de entrevistas al personal, en la cual se determinó la identificación de los cargos, sus objetivos y las funciones con su periodicidad de ejecución.

La tercera etapa consistió en la determinación de las competencias cardinales de la organización y específicas de cada cargo; para las primeras se tomó como punto de partida la misión y visión de la empresa, y para las competencias específicas se tomó como fuente de información la descripción del cargo.

Después de determinar las competencias cardinales y específicas se diseñó el diccionario de competencias organizaciones y el diccionarios de competencias y comportamientos para las competencias específicas.

Teniendo el manual de funciones actualizado, y las competencias organizacionales y específicas establecidas, se elaboró el manual de funciones y competencias laborales para cada uno de los doce cargos de la empresa.

Finalmente se propone a la empresa ENLACE EMPRESARIAL la aplicación del modelo de gestión por competencias a los otros procesos de gerencia del talento humano como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de personal, para de esta manera aumentar la productividad laboral a partir del desarrollo del personal.

**PALABRAS CLAVES:** Recurso Humano, Modelo de gestión por competencias, manual de funciones y competencias laborales.

## **GENERAL DE SUMMARY**

**TITLE:** IMPLEMENTATION OF THE MODEL OF MANAGEMENT FOR COMPETITIONS IN ENLACE EMPRESARIAL DE SERVICIOS S.A.

**AUTHOR(S):** JOSÉ MIGUEL SERRANO ROSADO

**FACULTY:** PSYCHOLOGY FACULTY

**DIRECTOR:** MONICA PARADA BUTNARU

## **SUMMARY**

The talent management is a prerequisite for ensuring organizational sustainability. ENLACE EMPRESARIAL providing temporary and staffing services in the city Bucaramanga, aware of the need to manage their human talent, considered the design of a competency-based management model.

For the design of the model of management for competitions I initiate with the review of the structure organizacional of the company, to determine the number of charges and the lines of control, updating hereby the flowchart of the company. The second stage consisted of the update of the manual of functions by means of interviews to the personnel, of which decided the identification of the charges, his aims and the functions with his periodicity of execution.

The third step was the determination of the cardinal responsibilities of the organization and specific to each position, for the first was taken as a starting point the mission and vision of the company, and specific skills was taken as an information description office.

After determining the cardinal and specific competitions there designed the dictionary of competitions organizations and the diccionarios of competitions and behavior for the competitions you specify.

Having the manual of functions updated, and the competitions organizacionales and you specify established, there was elaborated the manual of functions and labor competitions for each of twelve charges of the company.

Finally Managerial LINK proposes itself to the company the application of the model of management for competitions to other processes of management of the human talent as: recruitment, selection, induction, training and development of personnel, hereby to increase the labor productivity from the development of the personnel.

**KEY WORDS:** ENLACE EMPRESARIAL, Human Resource, Model of management for competitions, manual of functions and labor competitions.

## 1. JUSTIFICACIÓN

La Gestión por Competencias se ha convertido en una herramienta que es cada vez más valiosa en las organizaciones, ya que a partir de este modelo se consiguen identificar las competencias que requiere cada cargo, logrando un mejor desempeño del personal en cada uno de sus puestos trabajo, porque al contar con personal competente que responda a cada uno de los objetivos, funciones y responsabilidades del cargo de manera adecuada, se está cumpliendo con todos los objetivos organizacionales planteados, y de esta manera la empresa está siendo más competitiva a través de uno de los recursos de mayor diferenciación que es su talento humano.

ENLACE EMPRESARIAL DE SERVICIOS S.A. es una organización de servicios temporales para las diferentes empresas de la ciudad, por lo tanto se requiere que su recurso humano cuente con las habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos adecuados que contribuyan a mejorar la prestación del servicio, es por esto que se da la necesidad de iniciar con la implementación de un modelo de Gestión en el cual se identifiquen las competencias requeridas por cada uno de los cargos y las organizacionales.

Al implementar la Gestión por competencias, se podrá hacer un análisis de los diferentes perfiles en ENLACE EMPRESARIAL DE SERVICIOS S.A. y este permitirá determinar cuáles son las deficiencias que hay entre las competencias demostradas por las personas y las requeridas por el puesto de trabajo, permitiendo así la identificación de nuevos procesos de inducción que sean mucho más específicos o si es el caso dar una mejor capacitación al personal existente.

También permitirá identificar cuáles son las competencias cardinales para la organización y cuales las específicas para el personal de cada puesto de trabajo, aportando así un valor agregado a la empresa, pues contará con recurso humano más capacitado, con destrezas y habilidades para llevar a cabo las tareas asignadas a sus puestos de trabajo, cumpliendo con las expectativas y necesidades que se presentan en la organización, planteándose de esta

manera que la Gestión por Competencias es una alternativa que permite que la gestión del recurso humano sea integral.

Al hacer la implementación del modelo por competencias en la organización se hace necesario el aporte de un profesional en el área organizacional, que tenga conocimientos claros de lo que es la gestión del recurso humano y la importancia de este en las organizaciones, por lo que el Psicólogo brinda un aporte importante desde su conocimiento en este campo de aplicación de la disciplina científica.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las competencias generales y específicas del personal de ENLACE EMPRESARIAL DE SERVICIOS S.A.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Revisar los diferentes perfiles de cargos de Enlace Empresarial de Servicios S.A.
- Definir las competencias Cardinales de la organización Enlace Empresarial de Servicios S.A.
- Definir las competencias específicas de los diferentes cargos de Enlace Empresarial de Servicios S.A.
- Diseñar la matriz de competencias por cargo, con sus diferentes niveles.
- Documentar los manuales de cargos con base en el modelo de Gestión por Competencias.

### **3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Enlace empresarial es una de las principales empresas de servicio temporales de la región de Santandereana con gran cobertura regional

#### **3.1 MISIÓN**

Prestar servicios temporales, administrativos de nomina y suministro de personal, garantizando la calidad, oportunidad y efectividad del servicio integral a nuestros clientes; contribuyendo al fortalecimiento del talento humano y facilitando a nuestra empresa usuarias ser más competitivas en su razón de ser, en beneficio de los accionistas y la sociedad en general.

#### **3.2 VISIÓN**

En el 2015 seremos una empresa líder y reconocida en la prestación de servicios temporales, con proyección nacional; consolidándonos con procesos de calidad, dentro del marco legal y tecnológico vigente, soportados en nuestro talento humano, para continuar garantizando la efectividad del servicio, la competitividad y rentabilidad de nuestra empresa.

#### **3.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

##### **3.3.1 Suministro de personal para diferentes áreas**

Nuestros clientes son organizaciones que se encuentran en todos los sectores económicos, empresas manufactureras, industriales, comerciales y de servicios. A ellos les suministramos personal con competencias laborales en todos los niveles de la organización:

- Profesional
- Técnico
- Operativo

##### **3.3.2 Administración de nomina**

Agilizamos los procesos internos de su empresa brindándole asesorías en el administración de la nomina del personal temporal, manejando todas las novedades que requiera el



personal como son pago de horas extras, manejo de incapacidades, liquidaciones de prestaciones sociales, licencias etc.

### **3.3.3 Contratación de personal**

Afiliación al sistema de seguridad social integral (EPS, AFP, ARP, cajas de compensación).

### **3.3.4 Preselección**

Contamos con un banco de datos actualizado de personas disponibles para trabajar las cuales son preseleccionadas de acuerdo a las competencias que se requieran para el cargo. Estas personas ya han pasado por un proceso de revisión y análisis de las hojas de vida presentadas, comprobación de referencias, verificación de título de grado, profesional, técnico, tecnólogo y bachiller.

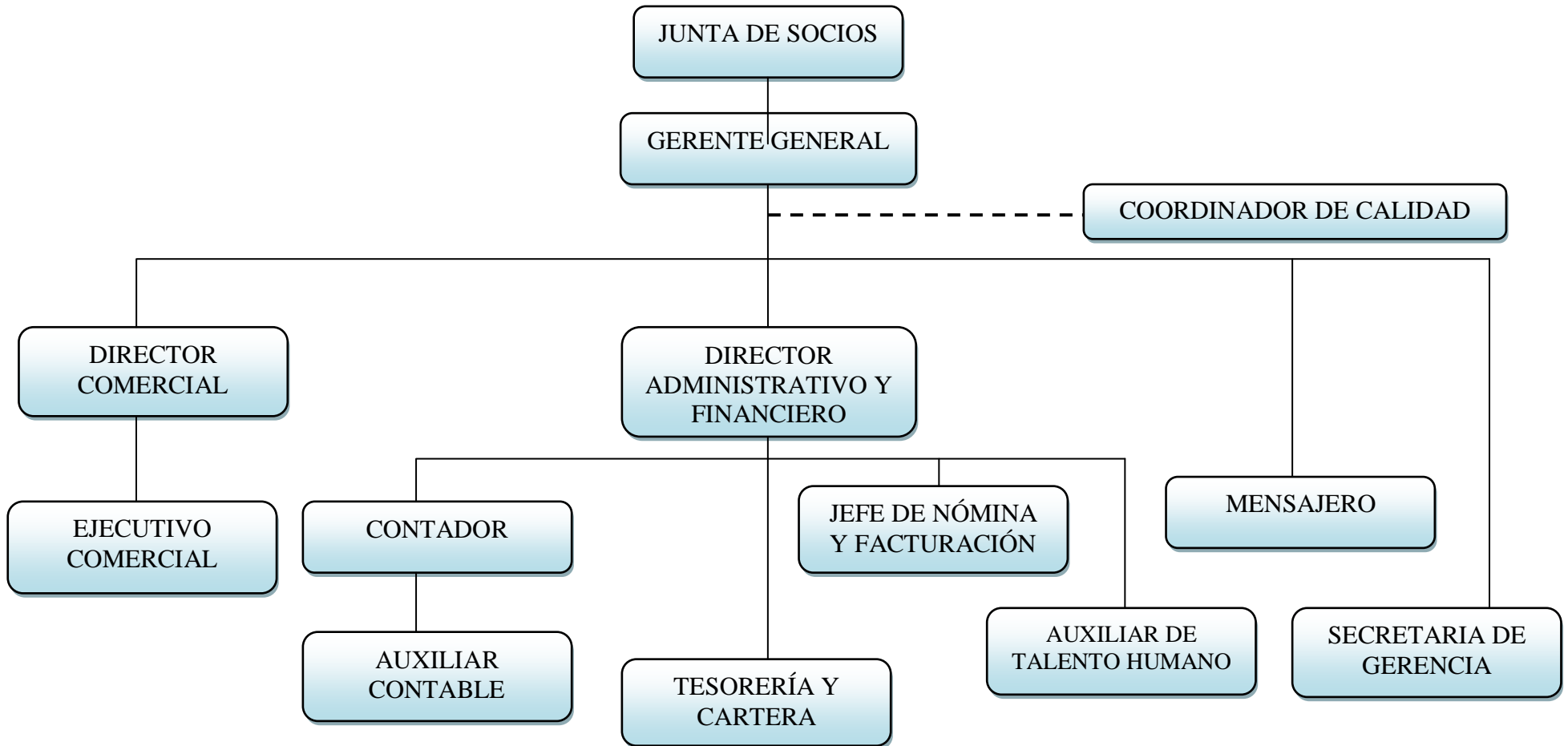
### **3.3.5 Evaluación de personal (aplicación de pruebas psicológicas) y entrevista**

Aplicamos diferentes tipos de pruebas para asegurarnos de que el personal preseleccionado es el mejor para ir a desempeñar labores en su organización. En la entrevista nos aseguramos de conocer los siguientes pasos:

- a. Formación académica del candidato tanto cultura general como relacionada con su futuro puesto de trabajo.
- b. Experiencia previa en puestos similares al que opta el candidato.
- c. Interés o motivación del candidato por el puesto que va a ocupar.
- d. Personalidad del candidato por el puesto que va a ocupar.
- e. Afinidad con los valores de la empresa y los que esta representa.
- f. Capacidad de adaptación a los nuevos puestos de trabajo y a trabajar en grupo.
- g. Disponibilidad del candidato para trabajar en diversos horarios realizar horas extras.

### 3.4 ORGANIGRAMA

Gráfica 1. Organigrama actualizado



### **3.5 PROPUESTA DE VALOR A SUS CLIENTES**

Las ventajas que ENLACE EMPRESARIAL S.A. ofrece a sus clientes en la prestación de sus servicios son:

- Aliviamos la carga operativa propia de gestión humana de la empresa usuaria. Nuestro equipo de trabajo se encargara exclusivamente de atender las necesidades de las empresas usuarias y los trabajadores. Memorandos, cartas de despido, certificado, afiliaciones, incapacidad, licencias.
- Tarifas personalizadas y ajustadas a las características de su empresa.
- Al contratar con una ETS (Empresa de Temporales de Servicios) los costos de personal se vuelven variables. Facturación por el trabajo efectivo realizado sin indemnizaciones por despidos.
- Flexibilidad de la nómina según sus necesidades en cada momento. En muchas ocasiones, las empresas precisan resolver situaciones puntuales por el aumento de la demanda de los clientes, por bajas de enfermedad o accidente de algún empleado o por situaciones derivadas de las vacaciones, maternidad, servicio militar etc.
- Selección del personal cedido, pudiendo incorporarlo en su nomina permanente en el momento deseado.
- Garantía de reposición del personal incorporado. La ETS le simplifica a la empresa usuaria la gestión de búsqueda y selección del trabajador más idóneo, sin tener que asumir los riesgos que ello comporta, ya que la selección y formación de los miembros, correrá a cargo de la ETS.
- Cubrir sus necesidades de personal de forma rápida y ágil. La flexibilidad ante las necesidades de producción serán atendidas por la ETS poniendo a disposición de las empresas usuarias un servicio integral en recursos humanos, con atención personalizada, que culmina con la puesta a disposición del trabajador idóneo para cubrir el puesto requerido.

- Contratar el periodo de prueba sin cumplir el tiempo exigido por la ley. Dada la naturaleza del contrato temporal no exige permanencia mínima de tiempo con la empresa usuaria.
- Acceso a una bolsa de trabajadores cualificados y disponibles a nivel nacional. La ETS le simplifica a la empresa usuaria la gestión de búsqueda y selección del trabajador más idóneo, sin tener que asumir los riesgos que ellos comportan, ya que la selección y formación de lo mismos, correrá a cargo de la ETS, quien además de hacer que la empresa usuaria cambie coste fijos por costes variables, dispone de lo servicios completos que aseguran una buena relación calidad de servicio/riesgo.
- Asesoría permanente en temas laborales y de seguridad social.
- Selección del personal y aplicación de pruebas psicotécnicas sin costo adicional.
- Elaboración de informes sobre el personal. Generación de comprobantes de pago, liquidaciones de prestaciones sociales parciales y definitivas, consolidado de provisiones para prestaciones legales y los demás reportes que el cliente desee. El cliente no pierde control del personal al estar bien informado.

## 4. REFERENTE CONCEPTUAL

La búsqueda de las empresas en optimizar el uso de sus recursos ha llevado a que la gestión del talento humano, sea una área estudiada y además que se hayan diseñado diferentes estrategias para su optimización (Chiavenato,2007).

El modelo de gestión por competencias en los últimos años ha mostrado resultados positivos, debido a que identifica de cada cargo no solo el conocimiento que se requiere para su desarrollo, sino también el conjunto de habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes que debe contar la personal que lo ejerce para lograr los objetivos misionales de cada puesto de trabajo (Allen, 2004).

### 4.1 COMPETENCIAS

Spencer y Spencer (1993) definen las competencias como: “características subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”, por otra parte Boyatsis (1982) define competencias como el conjunto de características subyacentes en una persona que esta causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

#### 4.1.1 Competencias Laborales

Según el Ministerio de Educación de Colombia existe tres tipos de competencias: las competencias básicas, ciudadanas y laborales. Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento y las habilidades comunicativas y son las necesarias para una persona pueda realizar procesos de aprendizaje y desarrollar actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. Las competencias ciudadanas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en la sociedad y las competencias laborales que son también el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo<sup>1</sup>, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación Nacional. Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. 2003

organización o negocio, siendo estas competencias estas las principales y predominantes en el proceso de selección, ya que se basan en estas para el cumplimiento de la ocupación y son las que facilitan el alcance tanto de las metas del cargo como de las organizacionales.

#### **4.1.2 Clasificación de las competencias**

Según Spencer y Spencer los cinco tipos principales de competencias son: la motivación que son los objetivos que una persona considera o desea consistentemente, la segunda clase son las características, que representa las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información, la tercer clase es el concepto de sí mismo, que son las actitudes, valores o la imagen que una persona tiene de sí. El cuarto tipo de competencia es el conocimiento, que es la información que se tenga sobre áreas específicas, y por ultima clase son las habilidades, que representa la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual, (Allen, 2004). Para Spencer y Spencer de estas cinco clases de competencias, las más fáciles de detectar y entrenar son las habilidades y los conocimientos, pero el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad son las que presentan mayor complejidad para su detección y entrenamiento, pero son estas competencias con las cuales el personal lograr pasar de un rendimiento medio en su trabajo a un rendimiento superior. Planteando estos a autores que uno de los principales errores en el proceso de selección es que las vacantes son cubiertas por el personal que mayor conocimiento evidencie contar, en cambio le restan importancia a las competencias como la motivación y los rasgos de personalidad, que son competencias de difícil modificación, planteando estos autores que las organizaciones deberían seleccionar personal a partir de buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos (Allen, 2004).

#### **4.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo la selección y desarrollo del talento humano, por medio de la identificación de las capacidades y resultados requeridos para el desempeño competente en el puesto de trabajo y en la organización. Según (Giarratana, 2008, citado por Hoyos y Duarte, 2009), un modelo de gestión por competencias busca entre otros aspectos:

- Responder a las estrategias, objetivos, metas y valores de la organización.
- Apoyar la plataforma del recurso humano y los servicios que proporcionan a sus clientes internos y externos.
- Mejorar el desarrollo de las etapas tradicionales de la gestión de recursos humanos en las organizaciones como: selección, reclutamiento, compensación salarial, evaluación del desempeño, capacitación y promoción.
- Optimizar la aplicabilidad y el desarrollo de competencias que permitan una buena realización del trabajo, clasificándolas por niveles jerárquicos y áreas de desempeño.

### **4.3 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Según (Alles, 2008) la metodología para implementar el modelo de gestión por competencias está compuesto por los siguientes fases:

#### **1. Sensibilización.**

La sensibilización busca comunicar al personal la importancia de la implementación del modelo de competencias, las fases en que está compuesto y la participación requerida de cada uno de los cargos dentro del proceso.

#### **2. Definición de las competencias genéricas de la organización.**

Para la definición de las competencias genéricas de la organización, se requiere del análisis del negocio, su misión, visión y estrategias organizacionales. A partir de la misión se define el desempeño esperado de los recursos humanos que pertenecen a la organización, determinando de esta manera las competencias genéricas, estas competencias traducen el nivel de aspiración de las competencias que toda persona que forma parte de la organización debería poseer. Esta fase se trabaja conjuntamente con la alta dirección y personal clave de cada área de la organización.

#### **3. Análisis de los puestos de trabajo**

El análisis de los puestos de trabajo busca identificar de cada cargo por medio del análisis de las actividades, responsabilidades asignadas y resultados esperados, los conocimientos,

habilidades, actitudes y aptitudes que debe poseer la persona que ejerce el cargo para su adecuado desempeño.

4. Definición del perfil de competencias requeridas.

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada cargo y determinar con base en estas competencias el perfil para cada puesto de trabajo. Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos.

5. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

Los cambios constantes en la actividad empresarial y la modificación de los cargos por adición y disminución de funciones, requiere que periódicamente se evalúen los perfiles, para identificar qué cambios se les debe realizar y actualizarlos a cada momento en que se encuentre la organización.

#### **4.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA UNO DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

Una de las ventajas del modelo de gestión por competencias según (Alles, 2004) es su impacto en los procesos de recursos humanos, la importancia y forma en que se aplican en cada proceso, son:

1. Selección

A partir de perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de conductas. Una correcta selección busca contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto confirma el perfil buscado.

2. Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, se debe evaluar cuáles son las competencias que posee el personal actual y en qué nivel, para de esta manera realizar un diagnóstico en el cual se determine las diferencias entre las competencias que debería tener y las que realmente tiene desarrolladas el personal.



Logrando diseñar programas de capacitación y entrenamiento que generen que el personal logre un desempeño superior debido a que cuenta con las competencias requeridas para el desarrollo del puesto de trabajo.

### 3. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño con base en un modelo de gestión por competencias, busca determinar en el personal, el cumplimiento de los objetivos y resultados de cada cargo, por medio de la evaluación de los comportamientos que debe desarrollarse según las competencias requeridas.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 POBLACIÓN**

ENLACE EMPRESARIAL S.A. cuenta con 13 empleados que ejercen 12 cargos, todos laboran en la oficina principal de la empresa que está ubicada en la ciudad de Bucaramanga,; el personal está distribuido en las áreas: comercial, administrativa y de prestación de los servicios. El presente trabajo consistió en la actualización del manual de funciones y desarrollo del modelo de gestión por competencias de todos los cargos de la empresa.

La distribución jerárquica de la empresa es: tres cargos corresponden a nivel directivo, cuatro cargos correspondientes a nivel medio, cuatro cargos a nivel asistencial y un cargo que brinda asesoría a la gerencia.

La denominación de los cargos son:

- Gerente General.
- Coordinador de Calidad.
- Director Comercial.
- Ejecutivo Comercial.
- Director Administrativo y financiero.
- Contador.
- Auxiliar contable.
- Tesorería y cartera.
- Jefe de nómina y facturación.
- Auxiliar de talento humano.
- Mensajero.
- Secretaria de gerencia

### **5.2 INSTRUMENTOS**

Para la actualización del manual de funciones y desarrollo del modelo de gestión por competencias se utilizaron las siguientes herramientas: el formato de entrevista a personal (Ver Anexo A), formato de definición de competencias y comportamientos

(Ver Anexo B), diccionario de competencias y comportamientos (Ver Anexo C) y el formato de descripción de cargos (Ver Anexo D).

### **5.3 PROCEDIMIENTOS**

La actualización del manual de funciones y desarrollo del modelo de gestión por competencias se desarrollo en las siguientes etapas:

#### **ETAPA 1: Revisión de la estructura organizacional de ENLACE EMPRESARIAL**

En esta etapa se realizó una revisión de la estructura organizacional de la empresa, consultando la: misión, visión, número de empleados, número de cargos, niveles de jerarquía, organigrama y modelo actual de gestión al recurso humano.

#### **ETAPA 2: Actualización del manual de funciones**

Anteriormente la empresa había determinado el manual de funciones de los cargos, pero debido a los cambios organizacionales, se han realizado modificaciones que no están planteadas en este manual, por lo cual se requirió su actualización. Para esta actualización se realizaron entrevistas al personal y se diseño un nuevo formato para la descripción de cargos en el cual también se incluyera el modelo de gestión por competencias.

#### **ETAPA 3: Definición de las competencias Cardinales de la organización y específicas por cada cargo**

Se definió el desempeño y las competencias que deben poseer todos los miembros de la organización. Además se establecieron las competencias de los diferentes cargos, identificando el nivel requerido por cada uno.

#### **ETAPA 4: Elaboración de diccionario de competencias y comportamientos**

Se realizó por cada uno de los cargos la definición de las competencias específicas, además del planteamiento de cada uno de sus niveles y también se estableció por cada nivel el comportamiento esperado.

#### **ETAPA 5: Elaboración del manual de funciones y competencias**

A partir de la actualización de los manuales de funciones y del desarrollo del modelo de gestión por competencias, se elaboró la descripción de los perfiles de cargos, integrando las funciones y competencias de cada uno.

**ETAPA 6: Socialización**

Como etapa final del proyecto se socializaron todos los perfiles con la dirección de la empresa y con el personal.

## 6. RESULTADOS

El modelo de gestión por competencias es un modelo de gestión al recurso humano, que busca el desarrollo organizacional a partir de la competencia de cada uno de las personas que ocupa el cargo.

Para el desarrollo de este modelo de gestión por competencias en la empresa ENLACE EMPRESARIAL, en la primera etapa se realizó la revisión de la estructura organizacional de la empresa, encontrándose que la misión y visión han sido establecidas y que todo el personal las identifica y tiene conocimiento cómo desde su cargo aporta al cumplimiento de las mismas. También se encontró que la empresa cuenta con un organigrama el cual fue diseñado hace varios años y debido a los cambios que ha presentado en la empresa estaba desactualizado, para estos se procedió a diseñar el nuevo organigrama teniendo en cuenta los cargos actuales existentes y el nivel de mando y jerarquía que existe entre los mismos, el organigrama actualizado está en la Gráfica 1. A partir de este organigrama se establecieron los doce cargos existentes en la empresa y que participaron en este trabajo.

Después de la revisión de la estructura organizacional de la empresa, se continuó con la actualización de los manuales de funciones que se habían diseñado anteriormente, para esto se realizaron entrevistas al personal siguiendo la estructura de la entrevista que se presenta en el Anexo A, luego de realizar estas entrevistas se diseño un formato para la descripción de cargos la cual está en el Anexo E, contando con el nuevo formato de descripción de cargos y a partir de las entrevistas realizadas al personal y los manuales de funciones anteriores se actualizó toda la información de identificación, objetivo y funciones del cargo.

El siguiente paso para el diseño del modelo de gestión por competencia consistió en establecer cuáles son las competencias cardinales y las competencias específicas para cada cargo, para esto se realizaron reuniones con la parte directiva de la empresa.. Para el establecimiento de las competencias cardinales se tuvo en cuenta la misión y visión de la empresa, logrando de esta manera establecer que las competencias cardinales son:

- Compromiso.
- Orientación al cliente.
- Orientación a los resultados.
- Calidad del trabajo.
- Autocontrol

En el Anexo C esta la definición de cada una de las competencias cardinales. Para el establecimiento de las competencias específicas de cada cargo, se tomo como base la actualización del manual en la cual se establece cual es el objetivo del cargo y sus funciones, y además se clasificaron los cargos en nivel ejecutivo y nivel intermedio, para de esta manera establecer cuáles son las competencias específicas que al desarrollarla la persona que ejerza el cargo, garantiza el buen desempeño y resultados del mismo. En la siguiente tabla se presenta las competencias específicas de cada cargo.

*Tabla 1. Competencias específicas por cargo*

<b>No.</b>	<b>CARGO</b>	<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>
1	Gerente General.	Desarrollo de equipo. Modalidades de contacto Liderazgo Pensamiento estratégico Empowermetn Relaciones Públicas Trabajo en Equipo Integridad
2	Director Administrativo y Financiero	Pensamiento estratégico Orientación de resultados. Empowerment Naufrago
3	Director Comercial.	Pensamiento Estratégico Dinamismo – energía Relaciones Publicas Orientación de resultados Trabajo en equipo Liderazgo
4.	Coordinador de Calidad	Pensamiento Estratégico Orientación a los resultados Trabajo en equipo Liderazgo
5	Contador	Calidad de trabajo Franqueza Habilidad Analítica Orientación de resultados

		Credibilidad Técnica
6	Ejecutivo Comercial	Flexibilidad Dinamismo Iniciativa Modalidades de contacto Orientación a los resultados Negociación Presentación de soluciones comerciales Innovación Perseverancia
7	Tesorería y Cartera	Calidad de trabajo Franqueza Habilidad Analítica Credibilidad Técnica Capacidad de planificar
8	Jefe de Nomina y Facturación	Empowerment Franqueza Habilidad Analítica Liderazgo Modalidades de contacto Negociación Credibilidad Técnica Capacidad de Planificar
9	Auxiliar Contable	Colaboración Franqueza Habilidad Analítica Credibilidad Técnica Orientación al cliente interno y externo Capacidad de planificar Autocontrol
10	Auxiliar de Talento Humano	Colaboración Dinamismo Iniciativa Orientación al cliente interno y externo Credibilidad Técnica Capacidad de planificar Desarrollo estratégico de los recursos Humanos Autocontrol
11	Secretaria de Gerencia	Colaboración Capacidad de planificar Orientación al cliente interno y externo Autocontrol
12	Mensajero	Orientación al cliente interno y externo Colaboración Dinamismo Capacidad de planificar

Luego de haber determinado las competencias específicas, se continúa con la estructuración del diccionario de competencias y comportamientos. En este diccionario se

plantea para cada cargo, la definición de cada una de sus competencias y sus niveles, y para cada nivel se establece su definición y sus tres comportamientos esperados. El diccionario esta en el Anexo D.

Al contar con la actualización del manual de funciones, la definición de las competencias cardinales y específicas, cada una con su diccionario respectivo, se elaboraron la descripción de los perfiles de cada uno de los doce cargos como se presenta en el Anexo F.

Para lograr que el modelo de gestión de competencias tenga éxito en su implementación se realizaron reuniones de socialización con la gerencia de la empresa, sus directores y el personal asistencial de la organización, con el fin de realizar una retroalimentación en la cual todo el personal conozca el modelo de gestión y su utilidad.



## 7. DISCUSIÓN

El desarrollo de las organizaciones ha surgido desde la explotación primaria, pasando por la industrialización, hasta la actualidad que se considera la era de los servicios, esta nueva realidad empresarial ha generado que el valor agregado a los clientes sea la atención y servicios prestados, por lo tanto es el desempeño del talento humano el que marca la diferencia entre sí una organización logra ser competitiva. Enlace Empresarial S.A. es una empresa que pertenece a este sector económico de servicios, que tiene como clientes a diferentes empresas de la ciudad a las cuales les presta los servicios de suministro, administración de nómina, contratación y preselección de personal.

El valor generado que perciben los clientes, está relacionado con la capacidad de Enlace Empresarial de garantizarles que el servicio prestado responde a los requerimientos de cada uno, por lo cual la empresa ha detectado que en la cadena de valor a sus clientes, el recurso que marca la diferencia entre un cliente satisfecho o insatisfecho es el humano, por lo que han indagado sobre cual sistema de gestión implementar para aumentar el desempeño personal, seleccionando el sistema de gestión por competencia, porque con este sistema de gestión aplicado a todos los procesos de gestión humana, se garantizará contar con personal competente en cada una de las áreas, trayendo como consecuencia que cada uno de los procesos organizacionales se realizará adecuadamente, garantizando de esta forma la satisfacción del cliente y por ende la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Spencer y Spencer (1993) definieron que existen cinco tipos de competencias, las de motivación, características, concepto propio, conocimiento y habilidades, resaltando que de estas cinco las tres primeras son las que mayor dificultad presentan para su identificación y entrenamiento, pero son las competencias mas relacionadas con el desempeño que obtenga el personal en el cargo. En ENLACE EMPRESARIAL S.A. se logró identificar estas cinco clases de competencias por medio de la elaboración de perfiles de cargo que abarcan desde los conocimientos y habilidades requeridos para el desarrollo del cargo, hasta las conductas y motivaciones que debe contar el personal para el cumplimiento de los objetivos del cargo y de la empresa. Para la elaboración de la

descripción de los puestos de trabajo se siguió con la metodología diseñada por Vargas (2004), en la cual se plantea que por medio de la identificación de las funciones y responsabilidades de cada cargo se pueden establecer las competencias requeridas para un desempeño superior. Para esto se diseñó un formato de entrevistas al personal, el cual fue utilizado en todas las entrevistas realizadas a los empleados.

Alles (2004) establece que uno de los primeros pasos para el diseño e implementación del modelo de gestión por competencias es realizar un análisis de la misión y visión de la empresa, para establecer cuáles son las competencias que debe poseer todo el personal de la organización. En el diseño del modelo gestión en la empresa, se analizó la misión y visión sin la necesidad de realizarle modificaciones, y se estableció que como la actividad de la empresa es ofrecer servicios a otras empresas, las competencias que debe contar todo el personal es el compromiso, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo y autocontrol.

Para el proceso de implementación del modelo de gestión, se siguió la metodología establecida por Alles (2004), en la cual se plantea que para una implementación exitosa, se debe contar con la colaboración y aportes de todo el personal, para de esta manera lograr el compromiso del recurso humano y facilitar todas las actividades o cambios requeridos. Para lograr la participación y compromiso del personal se realizaron capacitaciones, además en cada una de las etapas se les explicó cuál sería el rol y el aporte de cada uno para cumplir con los objetivos planteados.

Luego de realizar la identificación y selección de las competencias organizacionales y específicas, se elaboró un diccionario de competencias en el cual están las definiciones y grados de cada una, este diccionario se realizó porque según Alles (2004), un diccionario de competencias facilita el proceso de actualización del modelo de gestión y además brinda claridad a todo el personal sobre que es cada una de las competencias y en grado en que se espera la cumpla cada cargo.

Alles (2004) define que la última etapa del proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias es el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias, la implementación del modelo de gestión en los procesos de selección, capacitación, entrenamiento, desarrollo de personal, desarrollo y evaluación del desempeño, se cumplirá en una segunda etapa del proyecto en la cual se realicen todas las modificaciones al departamento de talento humano para lograr que los procesos de este departamento se realicen con base en el modelo de gestión por competencias.

Por todo el proceso de diseño e implementación del modelo de gestión por competencias en Enlace Empresarial S.A., se logró pasar de un modelo gestión de personal en el cual se indagaba por el cumplimiento de las funciones a un modelo en el cual se busca el cumplimiento de los objetivos del cargo por medio de la selección, contratación y desarrollo de un personal que es competente, verificando de esta forma el concepto de Alles(2004) en el cual plantea que personal competente en cada uno de los cargos, rehúnda en resultados económicos, satisfacción de clientes y desempeño superior de toda la organización.

## 8. CONCLUSIONES

El modelo de gestión por competencias es de gran importancia para el desempeño organizacional de ENLACE EMPRESARIAL S.A., ya que es un modelo que se base en una serie de características que están relacionadas con el aumento del desempeño del personal en cada uno de sus puestos de trabajos.

El método más adecuado para el análisis de cargos es el método de la entrevista dirigida al personal, debido a que por este método se logró actualizar el manual de funciones de la empresa y además sirvió de insumo para la determinación de las competencias específicas.

La actualización del manual de funciones y la adición de las competencias específicas y cardinales para la estructuración del perfil de cargos, servirá a la empresa como insumo para los procesos de evaluación del desempeño, selección del personal, y además ayudará al personal nuevo de cada cargo a identificar las labores asignadas y desarrollar las competencias requeridas para el ejercicio del cargo.

En el desarrollo de la pasantía se identificó que la misión y visión son el punto de partida para la selección de las competencias cardinales, porque estas competencias deben responder a la actividad de la empresa y su proyección, además de buscar el direccionamiento del talento humano para la consecución de los objetivos misionales de la empresa.

Para la determinación de las competencias cardinales, se tomo como base la misión y visión de ENLACE EMPRESARIAL S.A., porque las competencias organizacionales deben estar ajustadas a la actividad de la empresa y su proyección.

En el diseño y desarrollo del modelo de gestión por competencias se pasa de conceptualizar la relación empleado- empresa, como una relación en la cual el empleados debe cumplir un número de funciones y asumir unas responsabilidades, a una relación en la

cual el trabajador por medio de unas habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes lograr darle cumplimiento a los objetivos del cargo que desempeña.

En el desarrollo de la pasantía se cumplió con la primera fase del modelo de gestión por competencias, porque se logró establecer las competencias cardinales y específicas. En la segunda fase del proyecto se espera que la empresa implemente este modelo a todos los procesos de gerencia del talento humano como: selección, inducción, capacitación y desarrollo, mejorando la eficacia de todos los procesos del área y obteniendo mejores resultados para la empresa como para el personal.

## **9. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES**

Se recomienda a ENLACE EMPRESARIAL S.A. implementar el modelo de gestión por competencias en los procesos de gerencia del personal, para de esta manera aumentar el desempeño del recurso humano, por medio del adecuado desarrollo de los procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal, y de esta manera elevar los índices de productividad laboral.

Se le recomienda a la empresa realizar periódicamente actualizaciones del manual de funciones y competencias laborales, para de esta manera evitar que se desactualicen por cada cambio de la actividad económica de la empresa o por la adición o eliminación de algún cargo.

Se sugiere que ENLACE EMPRESARIAL S.A. realice un estudio de detección de necesidades de entrenamiento y capacitación según las competencias cardinales y específicas establecidas, para de esta manera diseñar programas de entrenamiento que suplan los requerimientos necesarios para eliminar la diferencia entre el desempeño actual con el que debería registrar cada cargo.

Para el adecuado y exitoso proceso de implementación del modelo de gestión por competencias se le recomienda a la empresa contar con la asesoría de un Psicólogo Organizacional, para de esta manera realizar un proceso de implementación estructurado y metodológicamente válido.

Finalmente es importante que ENLACE EMPRESARIAL S.A. implemente el modelo de gestión por competencias ya que se crearía una gerencia del talento humano eficaz y confiable que mejoraría los procesos de contratación, inducción y capacitación del personal. Lo cual generará una disminución en los costos de entrenamiento y de retiro de personal por no cumplir con las competencias requeridas en el cargo.

## 10. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Alles, M. (2008). Talento Humano y Competencias. (2ª eds.), *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencia*. (pp. 33, 35). Buenos Aires, Argentina.: Granica.

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano Basado En Competencias. (2ª eds.), *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencia*. (pp. 63). Buenos Aires, Argentina.: Granica.

Alles, M. (2004). La Gestión de Recursos Humanos Por Competencias. (5ª eds.), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencia*. (pp. 56-57). Buenos Aires, Argentina.: Granica.

Chiavenato, I. (2000). Entrenamiento y Desarrollo de Personal. (5ª eds.), *Administración de Recursos Humanos*. (pp. 557-562). Santafé de Bogotá, Colombia.: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2007). Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo. (8ª eds.), *Administración de Recursos Humanos*. (pp. 380 - 412). Santafé de Bogotá, Colombia.: McGraw- Hill.

Giarratana (2008). How and When Should Companies Retain Their Human Capital? Contracts, Incentives and Human Resources Implications. Tomado de <http://www.mgiarra.eu> Consultado el 16 de Febrero del 2011 <http://www.mgiarra.eu/index.php?id=8>

Figuroa, M. (2004). *Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto de Tecnología de Venezuela*.

Foxwell C. (2002), Guía sobre la norma NTC – ISO 9001: 2000. Enfoque basado en las competencias para implementar sistema de Gestión en Colombia. Standars Australia International Ltda.

Hoyos, T y Duarte, N. (2009). *Diseño de un modelo de gestión por competencias para las unidades de negocios de codiesel S.A.* Pasantía de grado, Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga Colombia.

Ministerio de Educación Nacional (2003) . Competencias Laborales: Una base para mejorar la empleabilidad de las personas. Tomado de [http:// www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co) Consultado el 6 de Febrero del 2011 [http:// www.mineduacion.gov.co/162/article-85777\\_archivo\\_pdf3.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/162/article-85777_archivo_pdf3.pdf).

Sagi, L. Grande. V. (2004) Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Editorial Esic. Madrid, España.

Spencer y Spencer (2003). Selección Efectiva De Personal Basada En Competencias. Tomado de [http:// www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com) Consultado el 8 de Febrero de 2011 [http:// www.gestionhumana.com/htm/articulos.htm](http://www.gestionhumana.com/htm/articulos.htm)

Vargas, F. (2004) Preguntas sobre competencias laborales. Montevideo, Cinterfor 135 Pág. Disponible en la página web: [http: // www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy). Consultad el 9 de Noviembre del 2010.



## 11. ANEXOS

### ANEXO A. Formato de entrevista a personal

#### ENLACE EMPRESARIAL S.A.

#### FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO

Realizado por: Jose Miguel Serrano Rosado - Septiembre del 2010

Fecha: Año \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_

#### 1. INFORMACIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_ Años en la empresa \_\_\_\_\_

Cargos o funciones ejercidas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Educación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre o denominación: \_\_\_\_\_

Cargo de Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Supervisión indirecta: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_

#### 3. Funciones

##### 3.1 Cuáles son sus funciones principales y la periodicidad que las realiza.

\*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\*

---

---

---

---

\*

---

---

---

---

**4. Objetivo general del puesto** (*Objetivo amplio y global de que es el resultado principal del cargo como consecuencia del cumplimiento de todas las funciones*)

---

---

---

---

---

**5. Objetivos específicos** – (*Los principales resultados esperados del puesto*)

---

---

---

---

---

---

---

**6. Criterios de desempeño.** (*¿Cómo describiría con datos la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las funciones principales?*)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**NOTAS**

**ANEXO B. Formato de Definición de Competencias y Comportamientos**

CARGO		#
COMPETENCIA		
DEFINICIÓN		
NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>		
<b>B</b>		
<b>C</b>		
<b>D</b>		

**ANEXO C. Diccionario de competencias cardinales**

No.	COMPETENCIA CARDINAL	DEFINICIÓN
1	Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
2	Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.
3	Orientación a los resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
4	Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
5	Autocontrol	Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.


**ANEXO D. Diccionario de competencias y comportamientos específicos**

En la siguiente Tabla se presenta cada uno de los cargos con sus competencias específicas que fueron establecidas.

<b>NIVELES EJECUTIVOS</b>		
<b>No.</b>	<b>CARGO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>1</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	• Desarrollo del Equipo
		• Modalidades de Contactos
		• Liderazgo
		• Pensamiento Estratégico
		• Empowerment
		• Relaciones Públicas
		• Trabajo en Equipo
		• Integridad
<b>2</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>	• Pensamiento Estratégico
		• Orientación de Resultados
		• Empowerment
		• Naufrago
<b>3</b>	<b>DIRECTOR COMERCIAL</b>	• Pensamiento Estratégico
		• Dinamismo – Energía
		• Relaciones Públicas
		• Orientación de Resultados
<b>4</b>	<b>COORDINADOR DE CALIDAD</b>	Pensamiento Estratégico
		• Orientación de Resultados
		• Trabajo en Equipo
		• Liderazgo
<b>NIVELES INTERMEDIOS</b>		
<b>5</b>	<b>CONTADOR</b>	• Calidad del Trabajo
		• Franqueza
		• Habilidad Analítica
		• Orientación de resultados
		• Credibilidad Técnica
<b>6</b>	<b>EJECUTIVO COMERCIAL</b>	• Flexibilidad
		• Dinamismos
		• Iniciativa
		• Modalidades de Contacto
		• Orientación a los resultados
		• Negociación
		• Presentación de Soluciones Comerciales
		• Innovación
• Perseverancia		
<b>7</b>	<b>TESORERÍA Y CARTERA</b>	• Calidad del Trabajo
		• Franqueza

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad Analítica</li> <li>• Credibilidad Técnica</li> <li>• Capacidad de planificar</li> </ul>
8	<b>JEFE DE NOMINA Y FACTURACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Franqueza</li> <li>• Habilidad Analítica</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Modalidades de Contacto</li> <li>• Negociación</li> <li>• Credibilidad Técnica</li> <li>• Capacidad de planificar</li> </ul>
9	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Franqueza</li> <li>• Habilidad Analítica</li> <li>• Credibilidad Técnica</li> <li>• Orientación al Cliente Interno y externo</li> <li>• Capacidad de planificar</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>
10	<b>AUXILIAR DE TALENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Dinamismos</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Orientación al Cliente Interno y externo</li> <li>• Credibilidad Técnica</li> <li>• Capacidad de planificar</li> <li>• Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>
11	<b>SECRETARIA GERENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Capacidad de planificar</li> <li>• Orientación al Cliente Interno y externo</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>
12	<b>MENSAJERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Cliente Interno y externo</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Dinamismos</li> <li>• Capacidad de planificar</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 1</b> <b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CARGO: GERENTE GENERAL</b>

CARGO	GERENTE GENERAL	#	1
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESARROLLO DEL EQUIPO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de lo demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende adecuadamente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.	1. Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúan en consecuencia. 2. Motiva a todos los miembros de la organización, ya sea gestionando capacitaciones para que continúe desarrollando sus competencias. 3. Genera espacios de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía.	
<b>B</b>	Desarrolla su equipo con conocimientos de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios	1. Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización, y actúan en consecuencia. 2. Motiva al equipo gestionando capacitaciones para que continúe desarrollando sus competencias. 3. Es consciente de adoptar criterios y conocimientos de los miembros de su equipo, cuando proponen ideas de trabajo	
<b>C</b>	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	1. Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable. 2. Espera compromiso, fidelidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores. 3. Circula la información que le llega, para mantener informada la organización.	
<b>D</b>	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.	1. No percibe el valor estratégico que tienen los recursos humanos. 2. Suele tener escaso interés por el desarrollo de su equipo. 3. Tiene actitudes egoístas frente a los miembros de su equipo de trabajo.	

CARGO	GERENTE GENERAL	#	2
COMPETENCIA	MODALIDADES DE CONTACTOS		
DEFINICIÓN	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
A	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión; demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas, demuestra sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee la disponibilidad de tiempo para escuchar a los demás.</li> <li>2. Promueve la comunicación abierta entre todos, generando espacios para el encuentro y para que se comuniquen la información relevante.</li> <li>3. Promueve la participación y la generación de ideas en su gente, y valora las contribuciones hechas por los miembros de equipo.</li> </ol>	
B	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es abierto a escuchar ideas, consejos y propuestas de los trabajadores.</li> <li>2. Anima la comunicación clara entre los miembros de su equipo, para que intercambien la información relevante.</li> <li>3. Demuestra sensibilidad frente a los problemas o dificultades de sus colaboradores.</li> </ol>	
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canaliza la información significativa a diferentes dependencias para que sea desarrollada.</li> <li>2. Escucha ideas y puntos de vista orientados a solucionarlos.</li> <li>3. Se preocupa por conocer los problemas y por orientar o dar a consejo a sus colaboradores.</li> </ol>	
D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demuestra escaso interés por escuchar a los demás.</li> <li>2. Dificultad para animar la comunicación clara entre los miembros de su equipo.</li> <li>3. No valora las contribuciones hechas por sus miembros de trabajo.</li> </ol>	

CARGO	GERENTE GENERAL	#	3
COMPETENCIA	LIDERAZGO		
DEFINICIÓN	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>Feedback</i> , integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valores para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer <i>Coaching</i> y <i>feedback</i> para el desarrollo de los colaboradores.		



NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da realimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Define y comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo y compromiso por la organización.</li> <li>2. Asume el liderazgo de equipos diversos y mejora el desempeño logrando un alcance a los objetivos de la organización.</li> <li>3. Brinda entrenamiento y forma otras líderes en el ámbito de la organización.</li> </ol>
<b>B</b>	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando la realimentación a los diferentes integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunica misión, visión, objetivos y políticas; motiva a todos los integrantes de la organización a participar.</li> <li>2. Maneja a los equipos de trabajo de forma eficaz y eficiente, aun cuando exista algún inconveniente.</li> <li>3. Es un modelo a seguir el tema de liderazgo, para sus colaboradores directos e indirectos.</li> </ol>
<b>C</b>	. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entiende la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, aclarando las inquietudes de su equipo de trabajo.</li> <li>2. Maneja a los equipos de trabajo de eficientemente, aun cuando exista algún inconveniente.</li> <li>3. Es un modelo a seguir el tema de liderazgo, para sus colaboradores directos e indirectos..</li> </ol>
<b>D</b>	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene conocimiento en la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, aclarando las inquietudes de su equipo de trabajo.</li> <li>2. Promueve la eficacia en los grupos de trabajo, aun cuando exista algún inconveniente.</li> <li>3. No es un modelo a seguir el tema de liderazgo, para sus colaboradores directos e indirectos.</li> </ol>

CARGO	GERENTE	#	4
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
<b>A</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocio y de crear alianzas estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.</li> <li>2. Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica</li> </ol>	

		3. Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.
<b>B</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	1 .Comprende los cambios e entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. 2 .Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones. 3. Se esfuerza por generar adecuada respuesta estratégica, y lo logra.
<b>C</b>	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectado nuevas oportunidades de negocios.	1. Atento a los cambios del entorno. 2. Interpreta adecuadamente la información de la que dispone. 3. Se adapta fácilmente a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocio.
<b>D</b>	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.	1. Se dificulta estar informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto. 2. Análisis poco profundos por que no tiene la visión de caracterizar diversos escenarios posibles. 3. Suele no estar actualizado con el mercado con respecto a la elaboración de estrategias de cambio.

CARGO	GERENTE	#	5
<b>COMPETENCIA</b>	<b>EMPOWERMENT</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Define claramente objetivos de desempeño asignándoles personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.	1. Diseña e implementa métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como la consecuencia de los resultados. 2. Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos y competencias. 3. Logra la integración de las diferentes áreas y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor organizacional.	
	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente	1. Implementa métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como la	

<b>B</b>	los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.	consecuencia de los resultados. 2 .Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos y competencias. 3. Logra la integración de los sectores y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor organizacional.
<b>C</b>	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo	1. Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos de su equipo. 2. Proporciona un clima organizacional armónico 3. Funciona como un ejemplo para su entorno próximo para su liderazgo y capacidad de desarrollar a otros.
<b>D</b>	Escasa capacidad para transmitir y asignar responsabilidades.	1. Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. 2. Obtiene el compromiso de y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra. 3. Contribuye a mantener el clima organizacional.

<b>CARGO</b>	<b>GERENTE</b>	<b>#</b>	<b>6</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>RELACIONES PUBLICAS</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercadeo, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos y proveedores.	1. Establece rápida y efectivamente relacione con redes complejas de personas. 2. Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la compañía, y a lograr los resultados que se requieran. 3. Referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la organización, ya sea en situaciones de crisis o habituales de trabajo.	
<b>B</b>	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando el apoyo y cooperación de personas necesarias.	1. Establece adecuadas redes complejas de personas. 2. Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos organizacionales. 3. Establece lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las normas establecidas.	
<b>C</b>	. En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la	1. En ocasiones favorable, puede establecer relacione convenientes para la organización. 2. En contextos favorables obtiene la cooperación y	


	cooperación de personas necesarias.	el apoyo de personas, a fin de lograr los objetivos de la organización. 3. Trabaja sobre las relaciones puntuales, de acuerdo a los requerimientos de la organización
<b>D</b>	Le resulta difícil conseguir el apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos	1. Dificultad para establecer relaciones con otras organizaciones. 2. Le resulta difícil Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos organizacionales. 3. Sólo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

CARGO	GERENTE	#	7
<b>COMPETENCIA</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de forma parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización, expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar interés personales o de su grupo cuando es necesario.	1. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. 2. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás. No importa el área que pertenezca. 3. Apoya el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información con otras áreas de trabajo.	
<b>B</b>	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se pueden producir dentro del equipo	1. Anima y motiva a los demás. 2. Desarrolla el espíritu de equipo y Resuelve los conflictos de su equipo. 3. Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.	
<b>C</b>	. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora la contribución de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.	1. Solicita opinión de los miembros de su equipo. 2. Valora las ideas y experiencias ajenas. 3. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	

<b>D</b>	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coopera en las actividades comunes.</li> <li>2. Participa con entusiasmo en el grupo.</li> <li>3. Apoya las decisiones de su equipo.</li> </ol>
----------	--	---

CARGO	GERENTE	#	7
<b>COMPETENCIA</b>	<b>INTEGRIDAD</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Trabaja según sus valores, aunque ellos impliquen un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es observado por su cumplimiento de políticas, norma y respeto que requiere la organización</li> <li>2. Sus relaciones internas y externas se basan en la honestidad.</li> <li>3. Promueve la ética dentro de la organización, en relación de las actividades laborales de sus colaboradores.</li> </ol>	
<b>B</b>	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque puedan molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta ese tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se preocupa por mantener en su sector, compartir información y cumplir con los compromisos.</li> <li>2. Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su área social.</li> <li>3. Sus argumentos son considerados serios, por ser reconocido en el cumplimiento de sus compromisos.</li> </ol>	
<b>C</b>	Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trata a los compañeros de trabajo de acuerdo con las normas de la empresa.</li> <li>2. Exige honestidad en la conducta de los demás, demostrando autoridad con sus propios actos.</li> <li>3. Cumple las normas de la organización</li> </ol>	

<p><b>D</b></p>	<p>Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce cuales son las políticas y normas de la organización.</li> <li>2. Se comporta con transparencia en el manejo de la información.</li> <li>3. Es abierto a expresar sus ideas y errores, pide ayuda para hacer lo correcto.</li> </ol>
-----------------	---	---

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 2</b> <b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>

<b>CARGO</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>	<b>#</b>	<b>1</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocio y de crear alianzas estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.</li> <li>2. Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica</li> <li>3. Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.</li> </ol>	
<b>B</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende los cambios e entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.</li> <li>2. Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.</li> <li>3. Se esfuerza por generar adecuadas respuesta estratégicas, y lo logra.</li> </ol>	
<b>C</b>	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectado nuevas oportunidades de negocios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atento a los cambios del entorno.</li> <li>2. Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.</li> <li>3. Se adapta fácilmente a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocio.</li> </ol>	
<b>D</b>	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se dificulta estar informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto.</li> <li>2. Análisis poco profundos por que no tiene la visión de caracterizar diversos escenarios posibles.</li> <li>2. Suele no estar actualizado con el mercado con respecto a la elaboración de estrategias de cambio.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>	<b>#</b>	<b>2</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficacia. Promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficacia de la organización; se considera que es un referente en esta competencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficacia.</li> <li>2. Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por manejar la calidad y la eficacia de los procesos de trabajo.</li> <li>3. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción del cliente.</li> </ol>	
<b>B</b>	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijas objetivos y alcanza su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño.</li> <li>2. Trabaja con objetivos claramente realista.</li> <li>3. Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño.</li> </ol>	
<b>C</b>	. No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, satisfacción del cliente y las ventas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ante los estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos para alcanzarlos.</li> <li>2. Analiza los resultados actuales y establece planes para la mejora.</li> <li>3. Explica claramente los objetivos planteados a sus colaboradores.</li> </ol>	
<b>D</b>	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara la mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intenta que los miembros de la organización realicen correctamente su trabajo, brindando orientación sobre los objetivos.</li> <li>2. Expresa frustración ante la pérdida de tiempo, pero no realiza mejorar.</li> <li>3. Controla el cumplimiento de las tareas realizada pro los trabajadores.</li> </ol>	



<b>CARGO</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>	<b>#</b>	<b>3</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>EMPOWERMENT</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces par mejorar el talento y las capacidades de los demás.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Define claramente objetivos de desempeño asignándoles personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña e implementa métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como la consecuencia de los resultados.</li> <li>2. Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos y competencias.</li> <li>3. Logra la integración de las diferentes áreas y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor organizacional.</li> </ol>	
<b>B</b>	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementa métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como la consecuencia de los resultados.</li> <li>2. Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos y competencias.</li> <li>3. Logra la integración de los sectores y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor organizacional.</li> </ol>	
<b>C</b>	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos de su equipo.</li> <li>2. Proporciona un clima organizacional armónico</li> <li>3. Funciona como un ejemplo para su entorno próximo para su liderazgo y capacidad de desarrollar a otros.</li> </ol>	
<b>D</b>	Escasa capacidad para transmitir y asignar responsabilidades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento.</li> <li>2. Obtiene el compromiso de y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra.</li> <li>3. Contribuye a mantener el clima organizacional.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>	<b>#</b>	<b>4</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NAUFRAGO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de sobrevivir y logara que sobreviva la empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros e incluye a aquellos managers que deben gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Identifica las dificultades y las tendencias del mercado, su propia organización y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y acciones. Controla las amenazas potenciales provenientes del mercado, no se siente deteriorado físicamente en lo personal por las situaciones que vive el contexto laboral.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica las dificultades y las tendencias del mercado.</li> <li>2. Identifica las dificultades y las tendencias de la organización.</li> <li>3. Elabora estrategias, tomando en cuenta las oportunidades que se presenta.</li> </ol>	
<b>B</b>	Planifica en profundidad, conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a su empresa y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Tiene la habilidad de moverse cómodamente en situaciones de crisis.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce a fondo todas las situaciones que suceden en al organización.</li> <li>2. Tomo decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la organización.</li> <li>3. Elabora herramientas de control para lograr los objetivos de la organización.</li> </ol>	
<b>C</b>	Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización, instrumenta adecuadamente los planes de la organización pensados para solucionar las situaciones planteadas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de trabajar en situaciones de crisis siguiendo los lineamientos de su organización.</li> <li>2. Organiza los planes de la organización para superar las crisis.</li> <li>3. Reconoce las modificaciones del contexto desfavorables y reacciona frente a ellas.</li> </ol>	
<b>D</b>	Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. No mide con precisión la problemática del mercado y sus amenazas para convertirlas en oportunidades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No es capaz de percibir los cambios que se presenta en los contextos del mercado.</li> <li>2. Escaza capacidad de analizar la problemática del mercado.</li> <li>3. Tiene la dificultad para transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para su organización.</li> </ol>	

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 3</b> <b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CARGO: DIRECTOR COMERCIAL</b>

CARGO	DIRECTOR COMERCIAL	#	1
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocio y de crear alianzas estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.</li> <li>2. Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica</li> <li>3. Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.</li> </ol>	
<b>B</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende los cambios e entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.</li> <li>2. Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.</li> <li>3. Se esfuerza por generar adecuadas respuesta estratégicas, y lo logra.</li> </ol>	
<b>C</b>	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectado nuevas oportunidades de negocios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atento a los cambios del entorno.</li> <li>2. Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.</li> <li>3. Se adapta fácilmente a los cambios de contesto detectando nuevas oportunidades de negocio.</li> </ol>	
<b>D</b>	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se dificulta estar informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto.</li> <li>2. Análisis poco profundos por que no tiene la visión de caracterizar diversos escenarios posibles.</li> <li>3. Suele no estar actualizado con el mercado con respecto a la elaboración de estrategias de cambio.</li> </ol>	


CARGO	DIRECTOR COMERCIAL	#	2
COMPETENCIA	<b>DINAMISMO - ENERGÍA</b>		
DEFINICIÓN	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativa, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demanda alto desgaste.</li> <li>2. Es reconocido por la organización como alguien que transmite energía al entorno laboral.</li> <li>3. Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende.</li> </ol>	
<b>B</b>	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de actividad se vea afectado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantiene usualmente alto y constante su nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones exigentes, manteniendo un buen nivel de actividad.</li> <li>2. Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo adecuado en su equipo de trabajo.</li> <li>3. Motiva a los trabajadores para trabajar con dinamismo.</li> </ol>	
<b>C</b>	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabaja duro en jornadas de actividad exigente.</li> <li>2. Exige al grupo que trabaje, al igual que él, con energía y dinamismo.</li> <li>3. Organiza las tareas de modo de administrar los tiempos para que no tenga desgaste de energía.</li> </ol>	
<b>D</b>	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento se deteriora en situaciones de estrés.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee escasa predisposición para el trabajo extenso</li> <li>2. Decrece su rendimiento ante la exigencia de tareas constante.</li> <li>3. No transmite energía al grupo de trabajo</li> </ol>	

CARGO	DIRECTOR COMERCIAL	#	3
COMPETENCIA	<b>RELACIONES PUBLICAS</b>		
DEFINICIÓN	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercadeo, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.		

NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos y proveedores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece rápida y efectivamente relacione con redes complejas de personas.</li> <li>2. Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la compañía, y a lograr los resultados que se requieran.</li> <li>3. Referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la organización, ya sea en situaciones de crisis o habituales de trabajo.</li> </ol>
<b>B</b>	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando el apoyo y cooperación de personas necesarias.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece adecuadas redes complejas de personas.</li> <li>2. Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos organizacionales.</li> <li>3. Establece lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las normas establecidas</li> </ol>
<b>C</b>	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En ocasiones favorable, puede establecer relacione convenientes para la organización.</li> <li>2. En contextos favorables obtiene la cooperación y el apoyo de personas, a fin de lograr los objetivos de la organización.</li> <li>3. Trabaja sobre las relaciones puntuales, de acuerdo a los requerimientos de la organización.</li> </ol>
<b>D</b>	Le resulta difícil conseguir el apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para establecer relaciones con otras organizaciones.</li> <li>2. Le resulta difícil Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos organizacionales.</li> <li>3. Sólo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.</li> </ol>

CARGO	DIRECTOR COMERCIAL	#	4
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
<b>A</b>	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficacia. Promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficacia de la organización; se considera que es un referente en esta competencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficacia.</li> <li>2. Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por manejar la calidad y la eficacia de los procesos de trabajo.</li> <li>3. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción del cliente.</li> </ol>	

<b>B</b>	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijas objetivos y alcanza su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño.</li> <li>2. Trabaja con objetivos claramente realista.</li> <li>3. Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño.</li> </ol>
<b>C</b>	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, satisfacción del cliente y las ventas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ante los estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos para alcanzarlos.</li> <li>2. Analiza los resultados actuales y establece planes para la mejora.</li> <li>3. Explica claramente los objetivos planteados a sus colaboradores.</li> </ol>
<b>D</b>	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara la mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intenta que los miembros de la organización realicen correctamente su trabajo, brindando orientación sobre los objetivos.</li> <li>2. Expresa frustración ante la pérdida de tiempo, pero no realiza mejorar.</li> <li>3. Controla el cumplimiento de las tareas realizada pro los trabajadores.</li> </ol>

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 4</b> <b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CARGO: COORDINADOR DE CALIDAD</b>

<b>CARGO</b>	<b>COORDINADOR DE CALIDAD</b>	<b>#</b>	<b>1</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocio y de crear alianzas estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización</li> <li>2. Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica</li> <li>3. Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.</li> </ol>	
<b>B</b>	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende los cambios e entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.</li> <li>2. Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.</li> <li>3. Se esfuerza pro generar adecuadas respuesta estratégicas, y lo logra.</li> </ol>	
<b>C</b>	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectado nuevas oportunidades de negocios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atento a los cambios del entorno.</li> <li>2. Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.</li> <li>3. Se adapta fácilmente a los cambios de contesto detectando nuevas oportunidades de negocio</li> </ol>	
<b>D</b>	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se dificulta estar informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto.</li> <li>2. Análisis poco profundos por que no tiene la visión de caracterizar diversos escenarios posibles.</li> <li>3. Suele no estar actualizado con el mercado con respecto a la elaboración de estrategias de cambio.</li> </ol>	

CARGO	COORDINADOR DE CALIDAD	#	2
COMPETENCIA	ORIENTACIÓN DE RESULTADOS		
DEFINICIÓN	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficacia. Promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficacia de la organización; se considera que es un referente en esta competencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficacia.</li> <li>2. Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por manejar la calidad y la eficacia de los procesos de trabajo.</li> <li>3. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción del cliente.</li> </ol>	
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijas objetivos y alcanza su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño.</li> <li>2 Trabaja con objetivos claramente realista.</li> <li>3 Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño.</li> </ol>	
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, satisfacción del cliente y las ventas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ante los estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos para alcanzarlos.</li> <li>2. Analiza los resultados actuales y establece planes para la mejora.</li> <li>3. Explica claramente los objetivos planteados a sus colaboradores</li> </ol>	
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara la mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intenta que los miembros de la organización realicen correctamente su trabajo, brindando orientación sobre los objetivos.</li> <li>2. Expresa frustración ante la pérdida de tiempo, pero no realiza mejorar.</li> <li>3. Controla el cumplimiento de las tareas realizada pro los trabajadores.</li> </ol>	


CARGO	COORDINADOR DE CALIDAD	#	3
COMPETENCIA	TRABAJO EN EQUIPO		
DEFINICIÓN	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de forma parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo		



NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización, expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar interés personales o de su grupo cuando es necesario.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización.</li> <li>2. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás. No importa el área que pertenezca.</li> <li>3. Apoya el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información con otras áreas de trabajo.</li> </ol>
<b>B</b>	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se pueden producir dentro del equipo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anima y motiva a los demás.</li> <li>2. Desarrolla el espíritu de equipo y Resuelve los conflictos de su equipo.</li> <li>3. Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.</li> </ol>
<b>C</b>	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora la contribución de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita opinión de los miembros de su equipo.</li> <li>2. Valora las ideas y experiencias ajenas.</li> <li>3. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.</li> </ol>
<b>D</b>	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cooperación en las actividades comunes.</li> <li>2. Participa con entusiasmo en el grupo.</li> <li>3. Apoya las decisiones de su equipo.</li> </ol>

CARGO	COORDINADOR DE CALIDAD	#	4
<b>COMPETENCIA</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
DEFINICIÓN	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>Feedback</i> , integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valores para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover <i>Coaching</i> y <i>feedback</i> para el desarrollo de los colaboradores.		

NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da realimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Define y comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo y compromiso por la organización.</li> <li>2. Asume el liderazgo de equipos diversos y mejora el desempeño logrando un alcance a los objetivos de la organización.</li> <li>3. Brinda entrenamiento y forma otras líderes en el ámbito de la organización.</li> </ol>
<b>B</b>	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando la realimentación a los diferentes integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunica misión, visión, objetivos y políticas; motiva a todos los integrantes de la organización a participar.</li> <li>2. Maneja a los equipos de trabajo de forma eficaz y eficiente, aun cuando exista algún inconveniente.</li> <li>3. Es un modelo a seguir el tema de liderazgo, para sus colaboradores directos e indirectos.</li> </ol>
<b>C</b>	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entiende la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, aclarando las inquietudes de su equipo de trabajo.</li> <li>2. Maneja a los equipos de trabajo de eficientemente, aun cuando exista algún inconveniente.</li> <li>3. Es un modelo a seguir el tema de liderazgo, para sus colaboradores directos e indirectos.</li> </ol>
<b>D</b>	Es grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene conocimiento en la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, aclarando las inquietudes de su equipo de trabajo.</li> <li>2. Promueve la eficacia en los grupos de trabajo, aun cuando exista algún inconveniente.</li> <li>3. No es un modelo a seguir el tema de liderazgo, para sus colaboradores directos e indirectos.</li> </ol>

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 5</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>  <b>CARGO: CONTADOR</b>

CARGO	CONTADOR	#	1
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de juicio. Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia, Basarse en los hechos y en la razón.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencias; es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa, demuestra constantemente interés en aprender.	1. Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad. 2. Toma decisiones con base a sus experiencias y en los conocimientos que posee, tanto de sus áreas como de otras. 3. Es proactivo en al cooperación con otras áreas de la organización que quieren de sus conocimientos y experiencia.	
<b>B</b>	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender	1. Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. 2. Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. 3. Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización.	
<b>C</b>	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para su función.	1. Conoce sus funciones para cumplir sus responsabilidades. 2. Conoce superficialmente la interrelación de su área con otras áreas. 3. Tomo iniciativa para mejorar los procedimientos de su área.	
<b>D</b>	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados no demuestra interés por aprender.	1. Carece de conocimientos requeridos par desempeñarse efectivamente en su área. 2. No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo. 3. Escasa comprensión y visión sobre la organización.	

CARGO	CONTADOR	#	2
COMPETENCIA	FRANQUEZA		
DEFINICIÓN	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conectas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza, en todo los niveles de la organización.</li> <li>2. Es totalmente franco y sincero con todos los integrantes de la organización.</li> <li>3. Transmite confianza, demostrando rectitud en sus actividades.</li> </ol>	
<b>B</b>	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.</li> <li>2. Es sincero con todos los integrantes de la organización.</li> <li>3. Muestra coherencia entre lo que dice y hace.</li> </ol>	
<b>C</b>	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspira confianza.</li> <li>2. Sus acciones se corresponden con lo que predica.</li> <li>3. Es claro y abierto con las demás personas de la organización.</li> </ol>	
<b>D</b>	No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes, lo perciben como un sujeto no confiable.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es poco franco y sincero con las demás personas de la organización.</li> <li>2. No posee la capacidad de reconocer sus errores, responsabiliza a otros.</li> <li>3. No reconoce el trabajo de sus compañeros de trabajo.</li> </ol>	

CARGO	CONTADOR	#	3
COMPETENCIA	HABILIDAD ANALÍTICA		
DEFINICIÓN	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		


NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Realiza análisis lógico, identificando problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar y organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende perfectamente los procesos significativos a su trabajo y otras áreas de la organización.</li> <li>2. Detecta a tiempo los problemas relacionados con su área y otros sectores relacionados.</li> <li>3. Capacidad de desagregar las tareas complejas.</li> </ol>
<b>B</b>	Realiza análisis lógico, identificando problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende los procesos significativos a su trabajo y otras áreas de la organización.</li> <li>2. Esta alerta de las oportunidades nuevas.</li> <li>3. Capacidad de recopilar información</li> </ol>
<b>C</b>	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detecta problemas actuales o cercanos.</li> <li>2. Comprende los procesos en los cuales está involucrado.</li> <li>3. Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.</li> </ol>
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa capacidad de análisis.</li> <li>2. No identifica problemas.</li> <li>3. No muestra interés por buscar oportunidades de mejorar.</li> </ol>

CARGO	CONTADOR	#	4
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
<b>A</b>	Siempre va un paso más adelante en el cambio de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa; se preocupa por los resultados de otras áreas, aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficacia.</li> <li>2. Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por manejar la calidad y la eficacia de los procesos de trabajo.</li> <li>3. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción del cliente.</li> </ol>	
	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios de la organización; compromete a su equipo en el	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijas objetivos y alcanza su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño.</li> </ol>	

<b>B</b>	logro de ellos y lo ínsita a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejorar, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Trabaja con objetivos claramente realista.</li> <li>3. Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño.</li> </ol>
<b>C</b>	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en su contexto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ante los estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos para alcanzarlos.</li> <li>2. Analiza los resultados actuales y establece planes para la mejora.</li> <li>3. Explica claramente los objetivos planteados a sus colaboradores.</li> </ol>
<b>D</b>	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intenta que los miembros de la organización realicen correctamente su trabajo, brindando orientación sobre los objetivos.</li> <li>2. Expresa frustración ante la pérdida de tiempo, pero no realiza mejorar.</li> <li>3. Controla el cumplimiento de las tareas realizada por los trabajadores.</li> </ol>

<b>CARGO</b>	<b>CONTADOR</b>	<b>#</b>	<b>5</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa, comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio propagador de nuevas ideas y tecnologías.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional.</li> <li>2. Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confíe en él como fuente de consulta ante problemas técnicos.</li> <li>3. Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.</li> </ol>	
<b>B</b>	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Realiza investigaciones que comparte con colegas en el ámbito organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional.</li> <li>2. Es reconocido en el ambiente por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos.</li> <li>3. Aprovecha su preparación para el desarrollo de tareas, obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.</li> </ol>	
	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo.</li> <li>2. Lleva acabo sus tareas apropiadamente y responde a</li> </ol>	

<b>C</b>	analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	las laborales técnicas. 3. Identifica y propone a los problemas técnicos.
<b>D</b>	Mantiene su formación técnica, busca información solo cuando lo necesita; lee investigaciones para aumentar su conocimientos.	1. Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización. 2. Lleva acabo sus tareas apropiadamente. 3. Identifica los problemas técnicos.

	<b>ENLAGE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 1</b> <b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CARGO: EJECUTIVO COMERCIAL</b>

CARGO	EJECUTIVO COMERCIAL	#	1
<b>COMPETENCIA</b>	<b>FLEXIBILIDAD</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Hace referente a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la veracidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad también está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión técnica.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos.	1. Se adapta con facilidad a todo tipo y estilo de relaciones interpersonales. 2. Abandona los modelos viejos de acción, que resultan inadecuados ante la realidad y es impulsor de estos nuevos modelos. 3. Se adelanta con éxito y propone rumbos alternativos de acción con creatividad ante los posibles cambios.	
<b>B</b>	Decide que hacer en funciones de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, para beneficiar la calidad del proceso.	1. Se hace cargo de tareas que no son de su trabajo, siempre que sea necesario para el objetivo de su área. 2. Responde con rapidez ante nuevas asignaciones. 3. Visualiza sin dificultad las nuevas prioridades para lograr hacer frente a imprevistos.	
<b>C</b>	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización	1. Reacciona de manera favorable ante modificaciones en su área de trabajo. 2. Implementa cambios en su área de trabajo si cuenta con el apoyo directo de sus superiores. 3. Modifica los procesos cuando el entorno así lo requiere.	
<b>D</b>	Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.	1. Estable diálogo cordial con sus interlocutores, estableciendo lazos eficientes en el ámbito de trabajo más directo. 2. Necesita de tiempo para acomodarse a nuevos clientes 3. Mantiene modelos viejos que le resultan eficientes.	



CARGO	EJECUTIVO COMERCIAL	#	2
COMPETENCIA	<b>DINAMISMO</b>		
DEFINICIÓN	Se trata para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongados sin que por esto se vea afectado a su nivel de actividad.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demanda alto desgaste.</li> <li>2. Es reconocido por la organización como alguien que transmite energía al entorno laboral.</li> <li>3. Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende.</li> </ol>	
<b>B</b>	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de actividad se vea afectado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantiene usualmente alto y constante su nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones exigentes, manteniendo un buen nivel de actividad.</li> <li>2. Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo adecuado en su equipo de trabajo.</li> <li>3. Motiva a los trabajadores para trabajar con dinamismo.</li> </ol>	
<b>C</b>	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabaja duro en jornadas de actividad exigente.</li> <li>2. Exige al grupo que trabaje, al igual que él, con energía y dinamismo.</li> <li>3. Organiza las tareas de modo de administrar los tiempos para que no tenga desgaste de energía.</li> </ol>	
<b>D</b>	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento se deteriora en situaciones de estrés.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee escasa predisposición para el trabajo extenso</li> <li>2. Decrece su rendimiento ante la exigencia de tareas constante.</li> <li>3. No transmite energía al grupo de trabajo</li> </ol>	

CARGO	EJECUTIVO COMERCIAL	#	3
COMPETENCIA	<b>INICIATIVA</b>		
DEFINICIÓN	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades i problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera preactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia mayor.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	

<b>A</b>	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple; también es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone manejar sin esperar que se presente un problema concreto, su iniciativa y rapidez mental transforma su accionar en una ventaja competitiva.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.</li> <li>2. Realiza cumplimiento de tareas que van más allá de su responsabilidad.</li> <li>3. Busca oportunidades para mejorar su capacidad profesional y personal.</li> </ol>
<b>B</b>	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección; por iniciativa propone mejoras dentro de su área de responsabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabaja de forma independiente.</li> <li>2. Hace más de lo requerido solo por tener una mejor calidad del servicio.</li> <li>3. Propone mejoras para su tarea.</li> </ol>
<b>C</b>	Resuelve con rapidez la pequeña complicaciones del día a día; raramente propone mejoras en su área de trabajo. Pone en marcha los cambios propuestos por la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resuelve los problemas del día a día con rapidez.</li> <li>2. Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés.</li> <li>3. Resuelve con autonomía los problemas que se le presenta.</li> </ol>
<b>D</b>	Pone en marcha con poca diligencia los cambios propuestos por la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulta constantemente con sus supervisores para realizar sus tareas efectivamente.</li> <li>2. Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar por buscar la forma de optimizar su trabajo y de encontrar soluciones.</li> <li>3. No hace todo lo que debería para cumplir con las expectativas de su puesto.</li> </ol>

<b>CARGO</b>	<b>EJECUTIVO COMERCIAL</b>	<b>#</b>	<b>4</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de mostrar una sólida habilidad de comunicarse y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás; comunicarse asertivamente implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Hace preguntas que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos; se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posee la disponibilidad de tiempo para escuchar a los demás.</li> <li>-Promueve la comunicación abierta entre todos, generando espacios para el encuentro y para que se comuniquen la información relevante.</li> <li>-Promueve la participación y la generación de ideas en su gente, y valora las contribuciones hechas por los miembros de equipo.</li> </ul>	

<b>B</b>	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión: alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de otras personas.	-Es abierto a escuchar ideas, consejos y propuestas de los trabajadores. -Anima la comunicación clara entre los miembros de su equipo, para que intercambien la información relevante. -Demuestra sensibilidad frente a los problemas o dificultades de sus colaboradores.
<b>C</b>	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	-Canaliza la información significativa a diferentes dependencias para que sea desarrollada. -Escucha ideas y puntos de vista orientados a solucionarlos. -Se preocupa por conocer los problemas y por orientar o dar a consejo a sus colaboradores.
<b>D</b>	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista de otras personas.	-Demuestra escaso interés por escuchar a los demás. -Dificultad para animar la comunicación clara entre los miembros de su equipo. -No valora las contribuciones hechas por sus miembros de trabajo.

<b>CARGO</b>	<b>EJECUTIVO COMERCIAL</b>	<b>#</b>	<b>5</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORIENTACIÓN LOS RESULTADOS</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Siempre va un paso más adelante en el cambio de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa; se preocupa por los resultados de otras áreas, aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficacia.</li> <li>2. Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por manejar la calidad y la eficacia de los procesos de trabajo.</li> <li>3. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción del cliente.</li> </ol>	
<b>B</b>	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios de la organización; compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insita a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejorar, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijas objetivos y alcanza su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño.</li> <li>2. Trabaja con objetivos claramente realista.</li> <li>3. Da orientación y feedback a su gente sobre la marcha de su desempeño.</li> </ol>	

<b>C</b>	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en su contexto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ante los estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos para alcanzarlos.</li> <li>2. Analiza los resultados actuales y establece planes para la mejora.</li> <li>3. Explica claramente los objetivos planteados a sus colaboradores.</li> </ol>
<b>D</b>	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intenta que los miembros de la organización realicen correctamente su trabajo, brindando orientación sobre los objetivos.</li> <li>2. Expresa frustración ante la pérdida de tiempo, pero no realiza mejorar.</li> <li>3. Controla el cumplimiento de las tareas realizada pro los trabajadores.</li> </ol>

<b>CARGO</b>	<b>EJECUTIVO COMERCIAL</b>	<b>#</b>	<b>6</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NEGOCIACIÓN</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar planificación alternativas para negociar mejor acuerdos.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones; utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades intereses ante una negociación.</li> <li>2. Permanentemente busca estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.</li> <li>3. Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales</li> </ol>	
<b>B</b>	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reúne información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e interés.</li> <li>2. Para la negociación se esfuerza por identificar las ventas comunes para ambas partes.</li> <li>3. Se concentra criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.</li> </ol>	
<b>C</b>	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca datos sobre las áreas de interés de sus interlocutores y analiza sus comportamientos pasados a fin de guiar su aproximación al otro de forma adecuada.</li> <li>2. Se muestra cordial en el trato con la contraparte.</li> <li>3. Plantea acuerdos beneficiosos, aunque pierde de vista los intereses de la contraparte.</li> </ol>	


<b>D</b>	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma.</li> <li>2. Utiliza la estrategia que habitualmente le de mejores resultados.</li> <li>3. Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.</li> </ol>
----------	--	--

CARGO	EJECUTIVO COMERCIAL	#	7
COMPETENCIA	PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES		
DEFINICIÓN	Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta acordada agrega su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
<b>A</b>	Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtener un firme compromiso de los participantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepara propuestas y presentaciones que contiene todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece la organización.</li> <li>2. Posee gran fluidez verbal y se comunica claramente, teniendo en cuenta el tipo de cliente.</li> <li>3. Presenta sus ideas ala audiencia en forma eficaz, incluyendo comunicación informal.</li> </ol>	
<b>B</b>	Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepara y realiza presentaciones efectivas ante sus clientes.</li> <li>2. Presenta y comunica con solvencia las características y los beneficios de la propuesta a los clientes.</li> <li>3. Logra impactar a su audiencia con sus presentaciones, provocando aceptación y entusiasmo.</li> </ol>	
<b>C</b>	Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logra resolver las objeciones de los clientes a la propuesta, con explicaciones claras y consistentes.</li> <li>2. Utiliza métodos de comunicación apropiados, tanto verbales como audiovisuales, que logran persuadir y convencer.</li> <li>3. Interesa a su audiencia en la propuesta que ofrece la empresa.</li> </ol>	
<b>D</b>	Comunica claramente el negocio mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de los productos de la compañía. Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápidamente posible.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunica los beneficios de las propuestas de la empresa ante los clientes.</li> <li>2. Muestra interés por mejorar sus presentaciones, solicitando la opinión de pares o colaboradores a fin de lograr el mejor impacto.</li> <li>3. No muestra interés por mejorar la calidad de sus presentaciones y no aprovecha los medios y el material que tiene la organización.</li> </ol>	

CARGO	EJECUTIVO COMERCIAL	#	8
COMPETENCIA	INNOVACIÓN		
DEFINICIÓN	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actué.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.	1. Posee una clara visión del mercado, tanto Internacional, nacional y regional, lo cual le ayuda a realizar nuevas ideas para competir contra otros mercados. 2. Diseña nuevas metodologías de mercadeo, que contemplan los intereses del mercado externo e interno. 3. Es un ejemplo en la organización, porque presenta soluciones innovadoras para la organización.	
<b>B</b>	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.	1. Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional, lo cual le ayuda a realizar nuevas ideas para competir contra otros mercados. 2. Implementa nuevas metodologías de mercadeo, que contemplan los intereses del mercado externo e interno. 3. Realiza comportamientos en la organización, porque presenta soluciones innovadoras para la organización.	
<b>C</b>	Recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares	1. Posee una visión de los temas que están bajo su responsabilidad, lo cual le ayuda a realizar nuevas ideas para competir contra otros mercados. 2. Diseña métodos de trabajo para su sector nuevo y diferente. 3. Es un buen referente en su equipo de trabajo, ya que presenta algunas soluciones.	
<b>D</b>	Recomienda respuestas estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas.	1. Tiene conocimientos del área de trabajo, dando ideas nuevas para solucionar la competencia de otros mercados. 2. Las soluciones de trabajo que presenta exceden de otras organizaciones y son aplicables en la organización. 3. No es un buen referente en su equipo de trabajo, porque no presenta soluciones.	

CARGO	EJECUTIVO COMERCIAL	#	9
COMPETENCIA	PERSEVERANCIA		
DEFINICIÓN	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.	1. Insiste en sus acciones hasta lograr sus propósitos y no desfallece hasta conseguirlos, más allá de las dificultades que pueden presentarse. 2. Trabaja con firmeza en sus proyectos hasta completarlos, incluso cuando los resultados son desfavorables. 3. Esta altamente motivado, por aspectos internos, a lograr a sus metas y objetivos e impulsa a su gente en el mismo sentido.	

<b>B</b>	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persigue un objetivo bajo cualquier circunstancia, permaneciendo largo tiempo.</li> <li>2. Posee una fuerte disciplina personal, que le permite lograr lo que se propone más allá de los obstáculos.</li> <li>3. Mantiene un nivel de energía aplicado a la realización de sus tareas.</li> </ol>
<b>C</b>	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirige su conducta hacia los objetivos o tareas prefijados y trabaja en ellos con firmeza y dedicación.</li> <li>2. Insiste en el logro de los objetivos, trabajando con ritmo y energía estables.</li> <li>3. Mantiene una actitud positiva, ante las dificultades.</li> </ol>
<b>D</b>	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza algunos intentos para superar los obstáculos, pero se da por vencido con facilidad.</li> <li>2. Renuncia a objetivos constantemente.</li> <li>3. Se desmoraliza fácilmente frente a los obstáculos o dificultades.</li> </ol>

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 1</b>  <b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CARGO: TESORERÍA Y CARTERA</b>

CARGO	TESORERÍA Y CARTERA	#	5
COMPETENCIA	CALIDAD DEL TRABAJO		
DEFINICIÓN	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Manifiestar la capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
<b>A</b>	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencias; es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa, demuestra constantemente interés en aprender.	1. Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad. 2. Toma decisiones con base a sus experiencias y en los conocimientos que posee, tanto de sus áreas como de otras. 3. Es proactivo en al cooperación con otras áreas de la organización que quieren de sus conocimientos y experiencia.	
<b>B</b>	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender	1. Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. 2. Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. 3. Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización.	
<b>C</b>	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para su función.	1. Conoce sus funciones para cumplir sus responsabilidades. 2. Conoce superficialmente la interrelación de su área con otras áreas. 3. Tomo iniciativa para mejorar los procedimientos de su área.	
<b>D</b>	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados no demuestra interés por aprender.	1. Carece de conocimientos requeridos par desempeñarse efectivamente en su área. 2. No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo. 3. Escasa comprensión y visión sobre la organización.	



<b>CARGO</b>	<b>TESORERÍA Y CARTERA</b>	<b>#</b>	<b>2</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>FRANQUEZA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conectas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza, en todo los niveles de la organización.</li> <li>2. Es totalmente franco y sincero con todos los integrantes de la organización.</li> <li>3. Transmite confianza, demostrando rectitud en sus actividades.</li> </ol>	
<b>B</b>	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.</li> <li>2. Es sincero con todos los integrantes de la organización.</li> <li>3. Muestra coherencia entre lo que dice y hace.</li> </ol>	
<b>C</b>	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspira confianza.</li> <li>2. Sus acciones se corresponden con lo que predica.</li> <li>3. Es claro y abierto con las demás personas de la organización.</li> </ol>	
<b>D</b>	No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes, lo perciben como un sujeto no confiable.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es poco franco y sincero con las demás personas de la organización.</li> <li>2. No posee la capacidad de reconocer sus errores, responsabiliza a otros.</li> <li>3. No reconoce el trabajo de sus compañeros de trabajo.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>TESORERÍA Y CARTERA</b>	<b>#</b>	<b>3</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
	Realiza análisis lógico, identificando problemas, reconoce información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende perfectamente los procesos significativos a su trabajo y otras áreas de la</li> </ol>	


<b>A</b>	significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar y organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	organización. 2. Detecta a tiempo los problemas relacionados con su área y otros sectores relacionados. 3. Capacidad de desagregar las tareas complejas.
<b>B</b>	Realiza análisis lógico, identificando problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	1. Comprende los procesos significativos a su trabajo y otras áreas de la organización. 2. Esta alerta de las oportunidades nuevas. 3. Capacidad de recopilar información
<b>C</b>	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.	1. Detecta problemas actuales o cercanos. 2. Comprende los procesos en los cuales está involucrado. 3. Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	1. Escasa capacidad de análisis. 2. No identifica problemas. 3. No muestra interés por buscar oportunidades de mejorar.

<b>CARGO</b>	<b>TESORERÍA Y CARTERA</b>	<b>#</b>	<b>4</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa, comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio propagador de nuevas ideas y tecnologías.	1. Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional. 2. Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confié en él como fuente de consulta ante problemas técnicos. 3. Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.	
<b>B</b>	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Realiza investigaciones que comparte con colegas en el ámbito organizacional.	1. Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional. 2. Es reconocido en el ambiente por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos. 3. Aprovecha su preparación para el desarrollo de tareas, obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.	
	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y	1. Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo.	

<b>C</b>	conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	2. Lleva acabo sus tareas apropiadamente y responde a las laborales técnicas. 3. Identifica y propone a los problemas técnicos.
<b>D</b>	Mantiene su formación técnica, busca información solo cuando lo necesita; lee investigaciones para aumentar su conocimientos.	1. Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización. 2. Lleva acabo sus tareas apropiadamente. 3. Identifica los problemas técnicos.

<b>CARGO</b>	<b>TESORERÍA Y CARTERA</b>	<b>#</b>	<b>5</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CAPACIDAD DE PLANIFICAR</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimientos y verificación de la información		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, establecido puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y búsqueda información externa para asegurar la calidad de los procesos.	1. Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. 2. Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular. 3. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.	
<b>B</b>	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	1. Diseña métodos de trabajo para su área de trabajo, que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. 2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular. 3. Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.	
<b>C</b>	Establece objetivos y plazos para la realización de la tarea, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	1. Determina eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. 2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados. 3. Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.	
<b>D</b>	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	1. Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. 2. Determina etapas, acciones, plazos y recursos	

		requeridos, para el logro de los objetivos fijados. 3. Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.
--	--	---

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 1</b> <b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CARGO: JEFE DE NÓMINA Y FACTURACIÓN</b>

CARGO	JEFE DE NOMINA Y FACTURACIÓN	#	1
<b>COMPETENCIA</b>	<b>EMPOWERMENT</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuadamente integración al equipo de trabajo. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento humano y las capacidades de los demás.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Establece claramente objetivos de desempeño asignándoles personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.	1. Diseña e implementa métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como la consecuencia de los resultados. 2. Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos y competencias. 3. Logra la integración de las diferentes áreas y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor organizacional.	
<b>B</b>	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.	1. Implementa métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como la consecuencia de los resultados. 2. Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos y competencias. 3. Logra la integración de los sectores y aprovecha la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor organizacional.	
<b>C</b>	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo	1. Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos de su equipo. 2. Proporciona un clima organizacional armónico 3. Funciona como un ejemplo para su entorno próximo para su liderazgo y capacidad de desarrollar a otros.	
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para transmitir y asignar responsabilidades.	1. Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. 2. Obtiene el compromiso de y el respaldo de sus	

		superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra. 3. Contribuye a mantener el clima organizacional.
--	--	---

CARGO	JEFE DE NOMINA Y FACTURACIÓN	#	2
COMPETENCIA	<b>FRANQUEZA</b>		
DEFINICIÓN	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conectas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	1. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza, en todo los niveles de la organización. 2. Es totalmente franco y sincero con todos los integrantes de la organización. 3. Transmite confianza, demostrando rectitud en sus actividades.	
<b>B</b>	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar	1. Establece relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza. 2. Es sincero con todos los integrantes de la organización. 3. Muestra coherencia entre lo que dice y hace.	
<b>C</b>	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	1. Inspira confianza. 2. Sus acciones se corresponden con lo que predica. 3. Es claro y abierto con las demás personas de la organización.	
<b>D</b>	No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes, lo perciben como un sujeto no confiable.	1. Es poco franco y sincero con las demás personas de la organización. 2. No posee la capacidad de reconocer sus errores, responsabiliza a otros. 3. No reconoce el trabajo de sus compañeros de trabajo.	

CARGO	JEFE DE NOMINA Y FACTURACIÓN	#	3
COMPETENCIA	<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>		
DEFINICIÓN	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		

NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Realiza análisis lógico, identificando problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar y organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende perfectamente los procesos significativos a su trabajo y otras áreas de la organización.</li> <li>2. Detecta a tiempo los problemas relacionados con su área y otros sectores relacionados.</li> <li>3. Capacidad de desagregar las tareas complejas.</li> </ol>
<b>B</b>	Realiza análisis lógico, identificando problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende los procesos significativos a su trabajo y otras áreas de la organización.</li> <li>2. Esta alerta de las oportunidades nuevas.</li> <li>3. Capacidad de recopilar información</li> </ol>
<b>C</b>	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detecta problemas actuales o cercanos.</li> <li>2. Comprende los procesos en los cuales está involucrado.</li> <li>3. Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.</li> </ol>
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa capacidad de análisis.</li> <li>2. No identifica problemas.</li> <li>3. No muestra interés por buscar oportunidades de mejorar.</li> </ol>

CARGO	JEFE DE NOMINA Y FACTURACIÓN	#	4
<b>COMPETENCIA</b>	<b>LIDERAZGO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de feedback, integrando las opiniones de los otros. Planear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
<b>A</b>	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da realimentación sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Define y comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo y compromiso por la organización.</li> <li>-Asume el liderazgo de equipos diversos y mejora el desempeño logrando un alcance a los objetivos de la organización.</li> <li>-Brinda entrenamiento y forma otras líderes en el ámbito de la organización.</li> </ul>	

<b>B</b>	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando la realimentación a los diferentes integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	-Comunica misión, visión, objetivos y políticas; motiva a todos los integrantes de la organización a participar. -Maneja a los equipos de trabajo de forma eficaz y eficiente, aun cuando exista algún inconveniente. - Es un modelo a seguir el tema de liderazgo, para sus colaboradores directos e indirectos.
<b>C</b>	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	- Entiende la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, aclarando las inquietudes de su equipo de trabajo. - Maneja a los equipos de trabajo de eficientemente, aun cuando exista algún inconveniente. - Es un modelo a seguir el tema de liderazgo, para sus colaboradores directos e indirectos..
<b>D</b>	Es grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	-Tiene conocimiento en la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, aclarando las inquietudes de su equipo de trabajo. -Promueve la eficacia en los grupos de trabajo, aun cuando exista algún inconveniente. -No es un modelo a seguir el tema de liderazgo, para sus colaboradores directos e indirectos.

<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE NOMINA Y FACTURACIÓN</b>	<b>#</b>	<b>5</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>MODALIDADES DE CONTACTO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de mostrar una sólida habilidad de comunicarse y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás; comunicarse asertivamente implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Hace preguntas que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos; se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas.	-Posee la disponibilidad de tiempo para escuchar a los demás. -Promueve la comunicación abierta entre todos, generando espacios para el encuentro y para que se comuniquen la información relevante. -Promueve la participación y la generación de ideas en su gente, y valora las contribuciones hechas por los miembros de equipo.	
<b>B</b>	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión: alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de otras personas.	-Es abierto a escuchar ideas, consejos y propuestas de los trabajadores. -Anima la comunicación clara entre los miembros de su equipo, para que intercambien la información relevante. -Demuestra sensibilidad frente a los problemas o dificultades de sus colaboradores.	
	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y	-Canaliza la información significativa a diferentes dependencias para que sea desarrollada.	




<b>C</b>	hace preguntas constructivas	-Escucha ideas y puntos de vista orientados a solucionarlos. -Se preocupa por conocer los problemas y por orientar o dar a consejo a sus colaboradores.
<b>D</b>	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista de otras personas.	-Demuestra escaso interés por escuchar a los demás. -Dificultad para animar la comunicación clara entre los miembros de su equipo. -No valora las contribuciones hechas por sus miembros de trabajo.

<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE NOMINA Y FACTURACIÓN</b>	<b>#</b>	<b>6</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>NEGOCIACIÓN</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar planificación alternativas para negociar mejor acuerdos.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones; utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades intereses ante una negociación.</li> <li>2. Permanentemente busca estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.</li> <li>3. Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales</li> </ol>	
<b>B</b>	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reúne información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e interés.</li> <li>2. Para la negociación se esfuerza por identificar las ventas comunes para ambas partes.</li> <li>3. Se concentra criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.</li> </ol>	
<b>C</b>	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca datos sobre las áreas de interés de sus interlocutores y analiza sus comportamientos pasados a fin de guiar su aproximación al otro de forma adecuada.</li> <li>2. Se muestra cordial en el trato con la contraparte.</li> <li>3. Plantea acuerdos beneficiosos, aunque pierde de vista los intereses de la contraparte.</li> </ol>	
<b>D</b>	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma.</li> <li>2. Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados.</li> <li>3. Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE NOMINA Y FACTURACIÓN</b>	<b>#</b>	<b>7</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa, comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio propagador de nuevas ideas y tecnologías.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional.</li> <li>2. Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confié en él como fuente de consulta ante problemas técnicos.</li> <li>3. Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.</li> </ol>	
<b>B</b>	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Realiza investigaciones que comparte con colegas en el ámbito organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional.</li> <li>2. Es reconocido en el ambiente por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos.</li> <li>3. Aprovecha su preparación para el desarrollo de tareas, obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.</li> </ol>	
<b>C</b>	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo.</li> <li>2. Lleva acabo sus tareas apropiadamente y responde a las laborales técnicas.</li> <li>3. Identifica y propone a los problemas técnicos.</li> </ol>	
<b>D</b>	Mantiene su formación técnica, busca información solo cuando lo necesita; lee investigaciones para aumentar su conocimientos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización.</li> <li>2. Lleva acabo sus tareas apropiadamente.</li> <li>3. Identifica los problemas técnicos.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE NOMINA Y FACTURACIÓN</b>	<b>#</b>	<b>8</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CAPACIDAD DE PLANIFICAR</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimientos y verificación de la información.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> </ol>	

<b>A</b>	establecido puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y búsqueda información externa para asegurar la calidad de los procesos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>3. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>
<b>B</b>	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña métodos de trabajo para su área de trabajo, que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>3. Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>
<b>C</b>	Establece objetivos y plazos para la realización de la tarea, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados.</li> <li>3. Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>
<b>D</b>	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.</li> <li>2. Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados.</li> <li>3. Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 9</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>  <b>CARGO: AUXILIAR CONTABLE</b>

CARGO	AUXILIAR CONTABLE	#	1
<b>COMPETENCIA</b>	<b>COLABORACIÓN</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunicación a la que pertenecen; esto realza su permanente colaboración.	1. Comparte información con sus colaboradores y realiza aportes otras áreas de la organización. 2. Posee una actitud abierta hacia los demás. 3. Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.	
<b>B</b>	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene una sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	1. Comparte con los demás la información que considera pertinente. 2. Esta atento al intercambio de ideas y muestra interés por los resultados de la organización. 3. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	
<b>C</b>	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetos generales	1. Proporciona la información que le solicitan otras áreas. 2. Muestra interés por colaborar con los demás para lograr los objetivos de la organización. 3. Escucha el requerimiento de los demás.	
<b>D</b>	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.	1. Reservado en su trabajo. 2. Solo realiza tareas de su responsabilidad. 3. Muestra interés solo por sus propios resultados	

CARGO	AUXILIAR CONTABLE	#	2
<b>COMPETENCIA</b>	<b>FRANQUEZA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conectas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.		
<b>NIVELES</b>			

	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>A</b>	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza, en todo los niveles de la organización.</li> <li>2. Es totalmente franco y sincero con todos los integrantes de la organización.</li> <li>3. Transmite confianza, demostrando rectitud en sus actividades.</li> </ol>
<b>B</b>	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.</li> <li>2. Es sincero con todos los integrantes de la organización.</li> <li>3. Muestra coherencia entre lo que dice y hace.</li> </ol>
<b>C</b>	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspira confianza.</li> <li>2. Sus acciones se corresponden con lo que predica.</li> <li>3. Es claro y abierto con las demás personas de la organización.</li> </ol>
<b>D</b>	No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes, lo perciben como un sujeto no confiable.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es poco franco y sincero con las demás personas de la organización.</li> <li>2. No posee la capacidad de reconocer sus errores, responsabiliza a otros.</li> <li>3. No reconoce el trabajo de sus compañeros de trabajo.</li> </ol>

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	<b>#</b>	<b>3</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Realiza análisis lógico, identificando problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar y organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende perfectamente los procesos significativos a su trabajo y otras áreas de la organización.</li> <li>2. Detecta a tiempo los problemas relacionados con su área y otros sectores relacionados.</li> <li>3. Capacidad de desagregar las tareas complejas.</li> </ol>	

<b>B</b>	Realiza análisis lógico, identificando problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende los procesos significativos a su trabajo y otras áreas de la organización.</li> <li>2. Esta alerta de las oportunidades nuevas.</li> <li>3. Capacidad de recopilar información</li> </ol>
<b>C</b>	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detecta problemas actuales o cercanos.</li> <li>2. Comprende los procesos en los cuales está involucrado.</li> <li>3. Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.</li> </ol>
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa capacidad de análisis.</li> <li>2. No identifica problemas.</li> <li>3. No muestra interés por buscar oportunidades de mejorar.</li> </ol>

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	<b>#</b>	<b>4</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa, comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio propagador de nuevas ideas y tecnologías.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional.</li> <li>2. Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confié en él como fuente de consulta ante problemas técnicos.</li> <li>3. Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.</li> </ol>	
<b>B</b>	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Realiza investigaciones que comparte con colegas en el ámbito organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional.</li> <li>2. Es reconocido en el ambiente por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos.</li> <li>3. Aprovecha su preparación para el desarrollo de tareas, obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.</li> </ol>	
<b>C</b>	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo.</li> <li>2. Lleva acabo sus tareas apropiadamente y responde a las laborales técnicas.</li> <li>3. Identifica y propone a los problemas técnicos.</li> </ol>	

<b>D</b>	Mantiene su formación técnica, busca información solo cuando lo necesita; lee investigaciones para aumentar su conocimientos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización.</li> <li>2. Lleva acabo sus tareas apropiadamente.</li> <li>3. Identifica los problemas técnicos.</li> </ol>
----------	---	--

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	<b>#</b>	<b>5</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con la necesidad del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes.</li> <li>2. Aclara los requerimientos, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.</li> <li>3. Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos.</li> </ol>	
<b>B</b>	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ella aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantiene una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes internos – externos.</li> <li>2. Se preocupa por la claridad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de los clientes.</li> <li>3. Se preocupa por los estándares de calidad.</li> </ol>	
<b>C</b>	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actúa rápidamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo una pronta respuesta.</li> <li>2. Atiende cordialmente todos los clientes.</li> <li>3. Cheque periódicamente la satisfacción de los clientes.</li> </ol>	
<b>D</b>	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee buena comunicación con los clientes.</li> <li>2. Dificultad para atender varios frentes de trabajo.</li> <li>3. Desatento con los clientes.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>	<b>#</b>	<b>6</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CAPACIDAD DE PLANIFICAR</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimientos y verificación de la información.		

NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, establecido puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y búsqueda información externa para asegurar la calidad de los procesos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>3. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>
<b>B</b>	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña métodos de trabajo para su área de trabajo, que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>3. Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>
<b>C</b>	Establece objetivos y plazos para la realización de la tarea, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados.</li> <li>3. Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>
<b>D</b>	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.</li> <li>2. Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados.</li> <li>3. Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>

CARGO	AUXILIAR CONTABLE	#	7
<b>COMPETENCIA</b>	<b>AUTOCONTROL</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidades de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esta atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente.</li> </ol>	



<b>A</b>	sostenido	<p>2. Se mantiene tranquilo y firme en situaciones complejas o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos.</p> <p>3. Trabaja con perseverancia, optimismo y espíritu positivo en las situaciones difíciles.</p>
<b>B</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<p>1. Idea y utiliza herramientas adecuadas para tranquilizarse en situaciones de alta tensión laboral.</p> <p>2. Se conduce con racionalidad y serenidad, evaluando alternativas para mantener un clima laboral.</p> <p>3. Colabora para que la gente de su área laboral, motivando a sus colaboradores para que asuman las eventualidades exigidas de una mejor forma.</p>
<b>C</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<p>1. Logra mantener su buen nivel de desempeño, la tranquilidad y el buen clima laboral, aun cuando las exigencias del trabajo son altas.</p> <p>2. Mantiene la calma aun cuando se siente impulsado a reaccionar inmediatamente, evaluando las posibles consecuencias de sus actos.</p> <p>3. Implementa herramientas y sistemas que le son sugeridos, para contribuir al desarrollo adecuado de la tareas en periodos de alta exigencia.</p>
<b>D</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<p>1. Prefiere mantenerse al margen de disputas entre compañeros de tareas, pero intercede si es necesario.</p> <p>2. Mantiene estable su rendimiento aunque el clima laboral que lo rodea es desfavorable.</p> <p>3. Siente el impacto cuando existen cambios de ritmos laborales.</p>

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>  <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 10</b>  <b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>CARGO: AUXILIAR DE TALENTO HUMANO</b>

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE TALENTO HUMANO</b>	<b>#</b>	<b>1</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>COLABORACIÓN</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunicación a la que pertenecen; esto realza su permanente colaboración.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparte información con sus colaboradores y realiza aportes otras áreas de la organización.</li> <li>2. Posee una actitud abierta hacia los demás.</li> <li>3. Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.</li> </ol>	
<b>B</b>	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene una sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparte con los demás la información que considera pertinente.</li> <li>2. Esta atento al intercambio de ideas y muestra interés por los resultados de la organización.</li> <li>3. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.</li> </ol>	
<b>C</b>	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetos generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporciona la información que le solicitan otras áreas.</li> <li>2. Muestra interés por colaborar con los demás para lograr los objetivos de la organización.</li> <li>3. Escucha el requerimiento de los demás.</li> </ol>	
<b>D</b>	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reservado en su trabajo.</li> <li>2. Solo realiza tareas de su responsabilidad.</li> <li>3. Muestra interés solo por sus propios resultados</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE TALENTO HUMANO</b>	<b>#</b>	<b>2</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DINAMISMOS</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Se trata para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongados sin que por esto se vea afectado a su nivel de actividad		

NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demanda alto desgaste.</li> <li>2. Es reconocido por la organización como alguien que transmite energía al entorno laboral.</li> <li>3. Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende.</li> </ol>
<b>B</b>	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de actividad se vea afectado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantiene usualmente alto y constante su nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones exigentes, manteniendo un buen nivel de actividad.</li> <li>2. Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo adecuado en su equipo de trabajo.</li> <li>3. Motiva a los trabajadores para trabajar con dinamismo.</li> </ol>
<b>C</b>	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabaja duro en jornadas de actividad exigente.</li> <li>2. Exige al grupo que trabaje, al igual que él, con energía y dinamismo.</li> <li>3. Organiza las tareas de modo de administrar los tiempos para que no tenga desgaste de energía.</li> </ol>
<b>D</b>	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento se deteriora en situaciones de estrés.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee escasa predisposición para el trabajo extenso</li> <li>2. Decrece su rendimiento ante la exigencia de tareas constante.</li> <li>3. No transmite energía al grupo de trabajo.</li> </ol>

CARGO	AUXILIAR DE TALENTO HUMANO	#	3
<b>COMPETENCIA</b>	<b>INICIATIVA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades i problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia mayor.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple; también es flexible para visualizar los cambios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.</li> <li>2. Realiza cumplimiento de tareas que van más allá de su responsabilidad.</li> </ol>	

<b>A</b>	como oportunidades. Propone manejar sin esperar que se presente un problema concreto, su iniciativa y rapidez mental transforma su accionar en una ventaja competitiva.	3. Busca oportunidades para mejorar su capacidad profesional y personal.
<b>B</b>	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección; por iniciativa propone mejoras dentro del uso real de su responsabilidad.	1. Trabaja de forma independiente. 2. Hace más de lo requerido solo por tener una mejor calidad del servicio. 3. Propone mejoras para su tarea.
<b>C</b>	Resuelve con rapidez la pequeña complicaciones del día a día; raramente propone mejoras en su área de trabajo. Pone en marcha los cambios propuestos por la organización.	1. Resuelve los problemas del día a día con rapidez. 2. Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés. 3. Resuelve con autonomía lo problemas que se le presenta.
<b>D</b>	Pone en marcha con poca diligencia los cambios propuestos por la organización.	1. Consulta contantemente con sus supervisores para realizar sus tareas efectivamente. 2. Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar por buscar la forma de optimizar su trabajo y de encontrar soluciones. 3. No hace todo lo que debería para cumplir con las expectativas de su puesto.

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE TALENTO HUMANO</b>	<b>#</b>	<b>4</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con la necesidad del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	1. Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes. 2. Aclara los requerimientos, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes. 3. Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos.	
	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ella aportando soluciones a la medida de sus	1. Mantiene una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes internos – externos.	

<b>B</b>	requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	2. Se preocupa por la claridad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de los clientes. 3. Se preocupa por los estándares de calidad.
<b>C</b>	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	1. Actúa rápidamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo una pronta respuesta. 2. Atiende cordialmente todos los clientes. 3. Cheque periódicamente la satisfacción de los clientes.
<b>D</b>	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender.	1. No posee buena comunicación con los clientes. 2. Dificultad para atender varios frentes de trabajo. 3. Desatento con los clientes.

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE TALENTO HUMANO</b>	<b>#</b>	<b>5</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CREDIBILIDAD TÉCNICA</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa, comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio propagador de nuevas ideas y tecnologías.	1. Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional. 2. Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confíe en él como fuente de consulta ante problemas técnicos. 3. Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.	
<b>B</b>	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Realiza investigaciones que comparte con colegas en el ámbito organizacional.	1. Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional. 2. Es reconocido en el ambiente por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos. 3. Aprovecha su preparación para el desarrollo de tareas, obtención de resultados tanto para la organización como para el cliente.	
<b>C</b>	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	1. Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo. 2. Lleva a cabo sus tareas apropiadamente y responde a las laborales técnicas. 3. Identifica y propone a los problemas técnicos.	

<b>D</b>	Mantiene su formación técnica, busca información solo cuando lo necesita; lee investigaciones para aumentar su conocimientos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización.</li> <li>2. Lleva acabo sus tareas apropiadamente.</li> <li>3. Identifica los problemas técnicos.</li> </ol>
----------	--	--


CARGO	AUXILIAR DE TALENTO HUMANO	#	7
COMPETENCIA	CAPACIDAD DE PLANIFICAR		
DEFINICIÓN	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimientos y verificación de la información.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	
<b>A</b>	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, establecido puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y búsqueda información externa para asegurar la calidad de los procesos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>3. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>	
<b>B</b>	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña métodos de trabajo para su área de trabajo, que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>3. Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>	
<b>C</b>	Establece objetivos y plazos para la realización de la tarea, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados.</li> <li>3. Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>	
<b>D</b>	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.</li> <li>2. Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados.</li> <li>3. Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE TALENTO HUMANO</b>	<b>#</b>	<b>7</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESARROLLO DE ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Realiza una proyección de posibles necesidades de recurso humano considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrolla a su gente para futuras responsabilidades de trabajo, manteniéndola alineada con las necesidades del negocio.</li> <li>2. Idea y propone acciones de capacitación y desarrollo, preocupándose por conseguir los recursos requeridos para ello.</li> <li>3. Colabora con notable destreza en la incorporación de nuevos colaboradores de su área como de otros sectores.</li> </ol>	
<b>B</b>	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña herramientas novedosas para construir al crecimiento de su equipo de trabajo.</li> <li>2. Mantiene a sus compañeros alineados con la estrategia de la organización.</li> <li>3. Anima a sus colaboradores a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación.</li> </ol>	
<b>C</b>	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca herramientas novedosas para construir al crecimiento de su equipo de trabajo.</li> <li>2. Realiza feedback cuando sus compañeros lo requieren.</li> <li>3. Desarrolla alguna nueva capacidad solo cuando es necesario en la implementación de un próxima tarea.</li> </ol>	
<b>D</b>	Utiliza herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicita ayuda para la evaluación de su gente.</li> <li>2. Brinda orientación al equipo de trabajo cuando se lo solicitan.</li> <li>3. No muestra interés por acciones de capacitación.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE TALENTO HUMANO</b>	<b>#</b>	<b>8</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>AUTOCONTROL</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidades de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo,		

	implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esta atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente.</li> <li>2. Se mantiene tranquilo y firme en situaciones complejas o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos.</li> <li>3. Trabaja con perseverancia, optimismo y espíritu positivo en las situaciones difíciles.</li> </ol>
<b>B</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idea y utiliza herramientas adecuadas para tranquilizarse en situaciones de alta tensión laboral.</li> <li>2. Se conduce con racionalidad y serenidad, evaluando alternativas para mantener un clima laboral.</li> <li>3. Colabora para que la gente de su área laboral, motivando a sus colaboradores para que asuman las eventualidades exigidas de una mejor forma.</li> </ol>
<b>C</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logra mantener su buen nivel de desempeño, la tranquilidad y el buen clima laboral, aun cuando las exigencias del trabajo son altas.</li> <li>2. Mantiene la calma aun cuando se siente impulsado a reaccionar inmediatamente, evaluando las posibles consecuencias de sus actos.</li> <li>3. Implementa herramientas y sistemas que le son sugeridos, para contribuir al desarrollo adecuado de la tareas en periodos de alta exigencia.</li> </ol>
<b>D</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prefiere mantenerse al margen de disputas entre compañeros de tareas, pero intercede si es necesario.</li> <li>2. Mantiene estable su rendimiento aunque el clima laboral que lo rodea es desfavorable.</li> <li>3. Siente el impacto cuando existen cambios de ritmos laborales.</li> </ol>
	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esta atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente.</li> <li>2. Se mantiene tranquilo y firme en situaciones complejas o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos.</li> <li>3. Trabaja con perseverancia, optimismo y espíritu positivo en las situaciones difíciles.</li> </ol>



	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>  <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 11</b>  <b>VERSIÓN: 1</b>
		<b>CARGO: SECRETARIA DE GERENCIA</b>

<b>CARGO</b>	<b>SECRETARIA DE GERENCIA</b>	<b>#</b>	<b>1</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>COLABORACIÓN</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunicación a la que pertenecen; esto realza su permanente colaboración.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparte información con sus colaboradores y realiza aportes otras áreas de la organización.</li> <li>2. Posee una actitud abierta hacia los demás.</li> <li>3. Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.</li> </ol>	
<b>B</b>	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene una sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparte con los demás la información que considera pertinente.</li> <li>2. Esta atento al intercambio de ideas y muestra interés por los resultados de la organización.</li> <li>3. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.</li> </ol>	
<b>C</b>	Comprende la necesidad e que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetos generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporciona la información que le solicitan otras áreas.</li> <li>2. Muestra interés por colaborar con los demás para lograr los objetivos de la organización.</li> <li>3. Escucha el requerimiento de los demás.</li> </ol>	
<b>D</b>	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reservado en su trabajo.</li> <li>2. Solo realiza tareas de su responsabilidad.</li> <li>3. Muestra interés solo por sus propios resultados.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>SECRETARIA DE GERENCIA</b>	<b>#</b>	<b>2</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CAPACIDAD DE PLANIFICAR</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimientos y verificación de la información.		


NIVELES		
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
<b>A</b>	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, establecido puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y búsqueda información externa para asegurar la calidad de los procesos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>3. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>
<b>B</b>	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña métodos de trabajo para su área de trabajo, que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>3. Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>
<b>C</b>	Establece objetivos y plazos para la realización de la tarea, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados.</li> <li>3. Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>
<b>D</b>	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.</li> <li>2. Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados.</li> <li>3. Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.</li> </ol>

CARGO	SECRETARIA DE GERENCIA	#	3
COMPETENCIA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		
DEFINICIÓN	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con la necesidad del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.		
NIVELES			
	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	

<b>A</b>	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes.</li> <li>2. Aclara los requerimientos, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.</li> <li>3. Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos.</li> </ol>
<b>B</b>	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ella aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantiene una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes internos – externos.</li> <li>2. Se preocupa por la claridad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de los clientes.</li> <li>3. Se preocupa por los estándares de calidad.</li> </ol>
<b>C</b>	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actúa rápidamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo una pronta respuesta.</li> <li>2. Atiende cordialmente todos los clientes.</li> <li>3. Cheque periódicamente la satisfacción de los clientes.</li> </ol>
<b>D</b>	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee buena comunicación con los clientes.</li> <li>2. Dificultad para atender varios frentes de trabajo.</li> <li>3. Desatento con los clientes.</li> </ol>

<b>CARGO</b>	<b>SECRETARIA DE GERENCIA</b>	<b>#</b>	<b>4</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>AUTOCONTROL</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidades de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esta atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente.</li> <li>2. Se mantiene tranquilo y firme en situaciones complejas o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos.</li> <li>3. Trabaja con perseverancia, optimismo y espíritu positivo en las situaciones difíciles.</li> </ol>	
<b>B</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idea y utiliza herramientas adecuadas para tranquilizarse en situaciones de alta tensión laboral.</li> <li>2. Se conduce con racionalidad y serenidad, evaluando alternativas para mantener un clima laboral.</li> <li>3. Colabora para que la gente de su área laboral,</li> </ol>	

		motivando a sus colaboradores para que asuman las eventualidades exigidas de una mejor forma.
<b>C</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logra mantener su buen nivel de desempeño, la tranquilidad y el buen clima laboral, aun cuando las exigencias del trabajo son altas.</li> <li>2. Mantiene la calma aun cuando se siente impulsado a reaccionar inmediatamente, evaluando las posibles consecuencias de sus actos.</li> <li>3. Implementa herramientas y sistemas que le son sugeridos, para contribuir al desarrollo adecuado de la tareas en periodos de alta exigencia.</li> </ol>
<b>D</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prefiere mantenerse al margen de disputas entre compañeros de tareas, pero intercede si es necesario.</li> <li>2. Mantiene estable su rendimiento aunque el clima laboral que lo rodea es desfavorable.</li> <li>3. Siente el impacto cuando existen cambios de ritmos laborales.</li> </ol>

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b>	<b>CÓDIGO: DCC – 12</b> <b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>	<b>CARGO: MENSAJERO</b>

CARGO	MENSAJERO	#	1
<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con la necesidad del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	1. Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes. 2. Aclara los requerimientos, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes. 3. Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos.	
<b>B</b>	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ella aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	1. Mantiene una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes internos – externos. 2. Se preocupa por la claridad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de los clientes. 3. Se preocupa por los estándares de calidad.	
<b>C</b>	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	1. Actúa rápidamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo una pronta respuesta. 2. Atiende cordialmente todos los clientes. 3. Cheque periódicamente la satisfacción de los clientes.	
<b>D</b>	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender.	1. No posee buena comunicación con los clientes. 2. Dificultad para atender varios frentes de trabajo. 3. Desatento con los clientes.	

<b>CARGO</b>	<b>MENSAJERO</b>	<b>#</b>	<b>2</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>COLABORACIÓN</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunicación a la que pertenecen; esto realza su permanente colaboración.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparte información con sus colaboradores y realiza aportes otras áreas de la organización.</li> <li>2. Posee una actitud abierta hacia los demás.</li> <li>3. Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.</li> </ol>	
<b>B</b>	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene una sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparte con los demás la información que considera pertinente.</li> <li>2. Esta atento al intercambio de ideas y muestra interés por los resultados de la organización.</li> <li>3. Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.</li> </ol>	
<b>C</b>	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetos generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporciona la información que le solicitan otras áreas.</li> <li>2. Muestra interés por colaborar con los demás para lograr los objetivos de la organización.</li> <li>3. Escucha el requerimiento de los demás.</li> </ol>	
<b>D</b>	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reservado en su trabajo.</li> <li>2. Solo realiza tareas de su responsabilidad.</li> <li>3. Muestra interés solo por sus propios resultados.</li> </ol>	

<b>CARGO</b>	<b>MENSAJERO</b>	<b>#</b>	<b>3</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DINAMISMO</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Se trata para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongados sin que por esto se vea afectado a su nivel de actividad.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demanda alto desgaste.</li> <li>2. Es reconocido por la organización como alguien que transmite energía al entorno laboral.</li> </ol>	


	después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo.	3. Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende.
<b>B</b>	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de actividad se vea afectado.	1. Mantiene usualmente alto y constante su nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones exigentes, manteniendo un buen nivel de actividad. 2. Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo adecuado en su equipo de trabajo. 3. Motiva a los trabajadores para trabajar con dinamismo.
<b>C</b>	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	1. Trabaja duro en jornadas de actividad exigente. 2. Exige al grupo que trabaje, al igual que él, con energía y dinamismo. 3. Organiza las tareas de modo de administrar los tiempos para que no tenga desgaste de energía.
<b>D</b>	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento se deteriora en situaciones de estrés.	1. Posee escasa predisposición para el trabajo extenso 2. Decece su rendimiento ante la exigencia de tareas constante. 3. No transmite energía al grupo de trabajo.

<b>CARGO</b>	<b>MENSAJERO</b>	<b>#</b>	<b>4</b>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CAPACIDAD DE PLANIFICAR</b>		
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimientos y verificación de la información.		
<b>NIVELES</b>			
	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>	
<b>A</b>	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, establecido puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y búsqueda información externa para asegurar la calidad de los procesos.	1. Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. 2. Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular. 3. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.	
<b>B</b>	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera	1. Diseña métodos de trabajo para su área de trabajo, que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. 2. Define etapas, acciones, plazos y recursos	

	permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	requeridos, para el logro de los objetivos fijados por la organización, en general, así como para cada etapa en particular. 3. Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.
<b>C</b>	Establece objetivos y plazos para la realización de la tarea, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	1. Determina eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. 2. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados. 3. Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.
<b>D</b>	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	1. Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. 2. Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos, para el logro de los objetivos fijados. 3. Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.




**ANEXO E. Nuevo formato de descripción de cargos**

	<p><b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b></p>		<p><b>Código:</b> MFC</p> <p><b>Versión:</b> 2</p> <p>Página 1 de 2</p>			
	<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
DENOMINACIÓN DEL PUESTO						
CENTRO DEL TRABAJO						
JEFE INMEDIATO						
No. PERSONAS EN EL PUESTO						
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>						
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>						
<b>ESTUDIO</b>						
<b>EXPERIENCIA</b>						
<b>FUNCIONES</b>						
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>			<b>NIVEL</b>			
			<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>						
<b>COMPROMISO</b>						
<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.</p>						
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>						
<p>Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.</p>						

<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>
Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
<b>AUTOCONTROL</b>
Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.


**ANEXO F. Manual de funciones y competencias**

- Gerente General
- Director Administrativo y Financiero
- Director Comercial
- Coordinador de Calidad
- Contador
- Ejecutivo Comercial
- Tesorería y Cartera
- Jefe de Nomina Y Facturación
- Auxiliar Contable
- Auxiliar de Talento Humano
- Secretaria de Gerencia
- Mensajero

	<p><b>ENLAGE EMPRESARIAL S.A.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b></p>	<p><b>Código:</b> MFC 1</p> <p><b>Versión:</b> 2</p> <p>Página 1 de 3</p>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GERENTE GENERAL	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina Principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	Junta de Socios	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
<p>Planear, organizar, dirigir y controlar que la organización, de manera que se ejecuten las estrategias y se cumplan los objetivos establecidos por la junta directiva de la compañía, comprometiendo a todo el personal a cargo y maximizando el valor de la empresa.</p>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista en gerencia y/o gestión organizacional</li> <li>- Profesional en áreas administrativas</li> </ul>		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia Especifica: Dos años de experiencia como gerente de una organización preferiblemente cooperativa</li> <li>- Experiencia Relacionada: Tres años de experiencia en cargos administrativos</li> </ul>		
<b>FUNCIONES</b>		
Planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa para su buen funcionamiento.	Permanente	
Efectuar el análisis financiero de la empresa basándose en los balances.	Periódicamente	
Promocionar y garantizar la presencia de un servicio de alta calidad para todos los clientes.	Permanente	
Elaborar y someter a probación de la junta directiva el presupuesto de ingresos, gastos e inversiones de la empresa.	Anual y cuando un proyecto lo requiera	
Efectuar el análisis de cartera.	Periódicamente	
Controlar el presupuesto de la empresa.	Permanente	
Coordinar y controlar el cumplimiento de cada una de las labores asignadas del personal a su cargo.	Permanente	
Presentar informes a la junta directiva garantizando confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información generada para la empresa.	Cuando se requiera	
Garantizar la seguridad y custodia de los bienes de la empresa.	Permanente	
Revisar y validar la información financiera presentada por el contador para informes a la junta directiva.	Mensualmente	
Coordinar con el contador la presentación de declaración tributarias y de renta así como requerimientos fiscales de la empresa.	Cuando se requiera	

Solicitar aprobación por parte de la junta directiva sobre aquellos negocios que por el monto y riesgo se requiera.	Cuando se requiera	un proyecto lo		
Planear, Calcular y estructurar las tarifas de los servicios solicitados.	Cuando se requiera	se		
Revisar y controlar la cartera de la empresa.	Permanente			
Manejar la gimnasia bancaria de la empresa.	Permanente			
Elaborar y controlar el flujo de dineros de la empresa.	Permanente			
Velar por el cumplimiento de las normas y requisitos de ley para el funcionamiento de la empresa.	Permanente			
Verificar y realizar seguimiento a la legalidad de los contratos comerciales procurando el cumplimiento de las partes.	Permanente			
Aprobar o desaprobar los egresos de la empresa que estén dentro del contexto del normal funcionamiento de la misma.	Permanente			
Presentar a la empresa ante los organismos estatales y privados.	Permanente			
Controlar el suministro de la dotación e informe al jefe de recursos humanos para el tramite respectivo.	Cuando se requiera	un proyecto lo		
Informa al cliente cuando las modificaciones que este solicite contravengan las normas laborales.	Cuando se requiera	se		
Aprobar o improbar los prestamos a los empleados dentro de las políticas de le empresa.	Cuando se requiera	se		
Atender y hacer seguimiento a procesos judiciales que se adelanten en la empres a e informar a la junta directiva cualquier demanda en contra de la empresa.	Cuando se requiera	se		
Analizar comportamientos de ventas y diseñar planes de mejoramiento y correcciones.	Mensualmente			
Velar por que los equipos y valores de la empresa sean asegurados oportunamente.	Cuando se requiera	se		
Mantener control sobre los contratos de mantenimiento de equipos de oficina.	Cuando se requiera	se		
Hacer seguimiento sobre los contratos de mantenimientos de equipos de oficina.	Cuando se requiera	se		
Hacer seguimiento de los problemas que se presenten sobre las afiliaciones a EPS, ARP, Fondos de Pensiones y Cajas de Compensación Familiar.	Cuando se requiera	se		
Realizar todas aquellas actividades adicionales que la empresa requiera.	Cuando se requiera	se		
Presentar informes trimestralmente al ministerio de la protección social.	Trimestralmente			
Validar las solicitudes de libranza.	Cuando se requiera	se		
Enviar comunicación a los juzgados sobre embargos sean producentes o no y comunicárselo al empleado.	Cuando se requiera	se		
Desarrollar las demás funciones relacionadas con el cargo y otras que sean delegadas por la Junta de Socios	Esporádico			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Desarrollo del Equipo	X			
Modalidades de Contactos	X			

Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Empowerment		X		
Relaciones Públicas.		X		
Trabajo en Equipo	X			
Integridad	X			
<b>COMPROMISO</b>				
Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.				
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>				
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.				
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>				
Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.				
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>				
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender				
<b>AUTOCONTROL</b>				
Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.				

	<b>ENLAGE EMPRESARIAL S.A.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>Código: MFC 1</b> <b>Versión: 2</b> <b>Página 1 de 3</b>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina Principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Evaluar, coordinar y controlar el área administrativa de acuerdo con la estructura organizacional y dirigir la política financiera y contable de la empresa con el fin de garantizar la oportuna disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir las obligaciones de la organización.		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista en áreas de la gestión administrativas y financieras</li> <li>- Profesional en áreas administrativas</li> </ul>		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia Especifica: Dos años de experiencia como jefe o coordinador de departamentos administrativos o financieros</li> <li>- Experiencia Relacionada: Dos años de experiencia en cargos administrativos</li> </ul>		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Implantar un sistema de tesorería eficiente que permita la oportuna disponibilidad de recursos para cumplir con las múltiples obligaciones de la organización.		Permanente
Efectuar el análisis financiero de la Empresa basándose en los balances.		Periódicamente
Coordinar las obligaciones de pago y las condiciones contractuales con los colaboradores de la empresa.		Permanente
Elaborar y someter a aprobación de la Junta Directiva el presupuesto de Ingresos, Gastos e Inversiones de la Empresa.		Anual y cuando un proyecto lo requiera.
Efectuar el análisis de cartera		Periódicamente
Manejar toda el área de proveedores, vencimientos de facturas y formas de pago.		Permanente
Controlar el presupuesto de la Empresa		Permanente
Mantener un manejo acertado de los parámetros de las políticas de crédito, para asegurar el cumplimiento en las obligaciones de pago de los clientes.		Permanente
Presentar informes a la Junta Directiva garantizando confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información generada por la Empresa.		Cuando se requiera
Coordinar el pago de las obligaciones con los entes públicos gubernamentales		Permanente

Revisar y validar la información financiera presentada por el Contador para informes a la Junta Directiva.	Mensualmente
Coordinar con el contador la presentación de Declaraciones Tributarias y de Renta así como requerimientos fiscales de la Empresa.	Cuando se requiera
Crear, mantener y mejorar un sistema de información confiable y oportuno que facilite a la dirección la toma de decisiones efectivas.	Cuando un proyecto lo requiera.
Administrar eficientemente los recursos económicos, a través del recaudo de fondos provenientes de clientes y la programación de pagos a proveedores, para así establecer relaciones de mutuo beneficio y el fortalecimiento de la imagen de la empresa.	Cuando se requiera.
Velar por el mantenimiento de un adecuado clima laboral, cuidando que se cumplan las políticas de administración de personal, compensación, bienestar y salud ocupacional.	Permanentemente
Revisar y controlar la Cartera de la Empresa	Permanente
Manejar las relaciones con el sector financiero.	Permanente
Elaborar y controlar el flujo de dineros de la empresa.	Permanente
Verificar el cumplimiento de los planes de acción en su sección, que permita el mejoramiento continuo de la empresa.	Permanente
Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.	Permanente
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente
Implantar un programa de orden y Aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.	Permanentemente.
Desarrollar las demás funciones relacionadas con el cargo y otras que sean delegadas por el jefe.	Cuando se requiera
<b>COMPETENCIAS</b>	
	<b>NIVEL</b>
	<b>A    B    C    D</b>
Pensamiento Estratégico	X
Orientación de Resultados	X
Empowerment	X
Nafrago	X
<b>COMPROMISO</b>	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	



Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.

#### **ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS**


Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

#### **CALIDAD DEL TRABAJO**

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender


#### **AUTOCONTROL**

Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.


	<b>ENLAGE EMPRESARIAL S.A.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>Código:</b> MFC 1 <b>Versión:</b> 2 Página 1 de 3
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DIRECTOR COMERCIAL	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina Principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Planear, programar y controlar las funciones del personal del departamento de ventas, con el fin de generar los recursos necesarios para que la empresa logre sus objetivos.		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista en áreas de gestión de ventas</li> <li>- Profesional en áreas administrativas o de mercadeo.</li> </ul>		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia Especifica: Dos años de experiencia como director comercial o de grupos de ventas.</li> <li>- Experiencia Relacionada: Dos años de experiencia en cargos comerciales</li> </ul>		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Evaluar los antecedentes de la empresa, con el fin de establecer sus estrategias según su comportamiento cíclico o constante.		Permanente
Desarrollar mecanismos que le permitan conocer el desempeño de las empresas que hacen parte de la competencia para contrarrestar sus efectos a través de nuevas estrategias.		Periódicamente
Establecer estrategias para la generación de las ventas, de modo que se cubran las necesidades de la empresa.		Permanente
Evaluar el servicio, controlando que se cumpla los requerimientos de la nómina y se genere la satisfacción del cliente.		Permanente
Atender entrevistas con los clientes en los casos que se requiera, con el fin de concretar el negocio		Periódicamente
Coordinar con los ejecutivos comerciales las actividades programadas para lograr un eficiente desarrollo de la función comercial en la empresa.		Permanente
Centralizar la información correspondiente a las ventas, controlando así el desarrollo de las mismas.		Permanente
Coordinar y controlar el cumplimiento de cada una de las labores asignadas del personal a su cargo.		Permanente
Presentar informes a la Junta Directiva garantizando confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información generada por la Empresa.		Cuando se requiera
Solicitar informes a los asesores comerciales sobre la negociación que se desarrolla con los clientes potenciales, para generar nuevos negocios y aumentar el nivel de ventas.		Permanente
Visitar clientes potenciales y crear la necesidad del servicio temporal		Permanentemente
Presentar ofertas comerciales		Permanentemente

Solicitar aprobación por parte de la Junta Directiva sobre aquellos negocios que por el monto y/o riesgo se requiera.	Cuando un proyecto lo requiera.
Colaborar a la gerencia, en los casos que corresponde llevar contratos comerciales y laborales a las empresas para la firma dando la respectiva inducción al representante de la empresa como al trabajador en misión.	Cuando se requiera.
Elaborar y presentar cotizaciones y ofertas de servicios a los Clientes	Cuando se requiera
Estar al tanto de todas las novedades que hayan con respecto a las empresas o al personal en misión.	Permanentemente
Elaborar un cronograma de visitas a empresas.	Mensualmente
Analizar comportamiento de ventas y diseñar planes de mejoramiento y corrección.	Mensualmente.
Selección y recepción de hojas de vida de acuerdo a los perfiles solicitados por la empresa.	Permanentemente
Elaborar y controlar los contratos comerciales	Cuando se requiera
Diligenciar el formato de vinculación de empresa nueva y comunicarlo a todos los departamentos.	Cuando se requiera
Servir de apoyo al cobro de la cartera de las empresas.	Cuando se requiera.
Verificar el cumplimiento de los planes de acción en su sección, que permita el mejoramiento continuo de la empresa.	Permanente
Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.	Permanente
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.	Permanente
Realizar todas aquellas actividades adicionales que la Empresa requiera.	Cuando se requiera.
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>
	<b>A    B    C    D</b>
Pensamiento Estratégico	X
Dinamismo – Energía	X
Relaciones Públicas	X
Orientación de Resultados	X
<b>COMPROMISO</b>	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada	

<p>comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.</p>
<p><b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b></p>
<p>Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.</p>
<p><b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b></p>
<p>Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>
<p><b>CALIDAD DEL TRABAJO</b></p>
<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender</p>
<p><b>AUTOCONTROL</b></p>
<p>Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>

	<p><b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b></p>	<p><b>Código:</b> MFC 4</p> <p><b>Versión:</b> 2</p> <p>Página 1 de 2</p>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	COORDINADOR DE CALIDAD	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina Principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	Director Administrativo y Financiero	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Evaluar, coordinar, controlar, mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad de la empresa		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista en áreas de gestión de ventas</li> <li>- Profesional en áreas administrativas o de mercadeo.</li> </ul>		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia Especifica: Dos años de experiencia coordinador de calidad.</li> <li>- Experiencia Relacionada: Un año de experiencia en cargos administrativos.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Realizar la auditoria operativa de procesos, elaborar caracterizaciones de proceso, realizar auditorías de cumplimiento, revisión de procesos administrativos, colaboración y coordinación con auditores externos.		Permanente
Realizar el análisis de procesos de áreas, diseño, identificación e implantación de las mejores prácticas de administración.		Permanente
Llevar el control y el seguimiento a las acciones correctivas y preventivas que se generen.		Permanente
Atender las auditorias de certificación y auditorias de seguimiento a que se someta la empresa.		Cuando se requiera
Dirige las reuniones relacionadas con la calidad.		Cuando se requiera
Redacta el Manual de la Calidad y los procedimientos, así como sus ediciones sucesivas.		Cuando se requiera
Mantiene informada a la Dirección de la evolución de indicadores, incidencias o reclamaciones, etc.		Permanente
Verificar el cumplimiento de los planes de acción en su sección, que permita el mejoramiento continuo de la empresa.		Permanente
Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.		Permanente
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.		Permanente
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.		Permanente
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las		Permanente

normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.																					
Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión, política de calidad, objetivos de calidad y valores de la empresa.	Permanente																				
<b>COMPETENCIAS</b>																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	A	B	C	D	X				X					X				X		
A	B	C	D																		
X																					
X																					
	X																				
	X																				
Pensamiento Estratégico																					
Orientación de Resultados																					
Trabajo en Equipo																					
Liderazgo																					
<b>COMPROMISO</b>																					
Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.																					
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>																					
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.																					
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>																					
Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.																					
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>																					
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender																					
<b>AUTOCONTROL</b>																					
Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.																					

	<p align="center"><b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b></p> <p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b></p>	<p><b>Código:</b> MFC 5</p> <p><b>Versión:</b> 2</p> <p>Página 1 de 3</p>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CONTADOR	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina Principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	Director Administrativo y Financiero	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Mantener al día la real información contable de tal manera que permita tomar decisiones acordes a las necesidades de la empresa		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
- Profesional en Contaduría Pública.		
<b>EXPERIENCIA</b>		
- Experiencia Específica: Dos años de experiencia en áreas contables.		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Auditar los libros de Bancos.		Periódicamente
Revisar y aprobar autoliquidación de aportes a EPS, ARP y Fondos de pensiones para la generación del correspondiente pago.		Mensualmente
Coordinar el archivo de todo documento contable por parte de la Auxiliar.		Cuando se requiera
Depurar el balance antes de su presentación a junta directiva		Cuando se requiera
Procesar, imprimir y auditar los estados financieros de la empresa.		Cuando se requiera
Elaborar y registrar libros mayores (Mayor y balance, caja diario inventario y balances y libro de actas)		Periódicamente
Coordinar la solicitud de certificados de Retefuente, soporte para la elaboración de Declaración de Renta.		Anualmente
Atender los requerimientos de la DIAN y Tesorería Municipal. Y visitas de la DIAN.		Cuando se requiera
Hacer las renovaciones de registro Mercantil en la cámara de comercio cada año.		Anualmente
Hacer auditoria posterior al pago de autoliquidación de cada mes.		Mensual
Revisar la nómina generada por la Empresa.		Mensual
Revisar las notas que se han bajado de cartera.		Cuando se requiera
Revisar y verificar las conciliaciones de cuentas de estados financieros realizados por la Auxiliar Contable incluyendo ajustes por inflación.		Cuando se requiera
Elaborar los estados financieros de la Empresa y analizarlos con la Gerencia		Cuando se requiera
Controlar que los pagos legales y fiscales se efectúen dentro de los plazos establecidos por la Ley. Renta, IVA, Retefuente e Industria y comercio.		Cuando se requiera

Coordinar las tareas en el área de contabilidad de la empresa.	Permanente
Velar porque el servicio y atención al cliente interno, externo y potencial sea excelente e informar a Gerencia sobre cualquier anomalía.	Permanente
Verificar el cumplimiento de los planes de acción en su sección, que permita el mejoramiento continuo de la empresa.	Permanente
Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.	Permanente
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.	Permanente
Las demás funciones que el cargo requiera.	Cuando se requiera

**COMPETENCIAS**

	A	B	C	D
Calidad del Trabajo	X			
Franqueza	X			
Habilidad Analítica		X		
Orientación de resultados		X		
Credibilidad Técnica	X			

**COMPROMISO**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE**


Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.

**ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS**

Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para



que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
<b>AUTOCONTROL</b>
Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.


	<p><b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b></p>	<p><b>Código:</b> MFC 6</p> <p><b>Versión:</b> 2</p> <p>Página 1 de 3</p>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	EJECUTIVO COMERCIAL	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina principal de la empresa y	
JEFE INMEDIATO	Director Comercial	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	2	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Coordinar las actividades relacionadas con la captación de nuevos clientes y servicio post-venta a los usuarios, con el fin de concretar negocios basados en el principio de beneficio mutuo manteniendo la buena imagen de la empresa.		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
-Tecnólogo en áreas de ventas o administrativas		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia Específica: Un año de experiencia gestión comercial.</li> <li>- Experiencia Relacionada: Un año de experiencia en cargos administrativos.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Establecer un servicio post-venta a los usuarios basados en la retroalimentación de necesidades, aspectos por mejorar, satisfacción de los empleados en misión, empresa usuaria en general y reportarlos a la Gerencia.		Mensualmente
Realizar llamadas y visitas empresariales en busca de nuevos clientes.		Permanente
Elaborar los Portafolios de Servicios y cotizaciones solicitadas por los posibles clientes de acuerdo a los parámetros de negociación estipulados por la empresa.		Permanente
Realizar seguimiento a los Portafolios de Servicios entregados, con el fin de lograr una negociación con el cliente y la consecución del negocio.		Permanente
Generar el contrato comercial de la negociación con el cliente, con el fin de registrar los requisitos exigidos y asegurar su cumplimiento.		Cuando se requiera
Diligenciar el formato de vinculación de empresa, para que el personal administrativo conozca las condiciones bajo las cuales se trabajara con la nueva empresa usuaria.		Cuando se requiera
Presentar los informes solicitados por la Dirección Comercial, facilitando la labor de evaluación en esta área.		Periódicamente
Selección de personal, reclutamiento de hojas de vida, entrevistas y pruebas psicotécnicas.		Cuando se requiera
Servir de apoyo al cobro de cartera de las empresas.		Cuando se requiera
Realización de tarjetas de cumpleaños para los empleados en misión		Mensualmente
Verificar el cumplimiento de los planes de acción en su sección, que permita el mejoramiento continuo de la empresa.		Permanente

Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.	Permanente			
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente			
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente			
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.	Permanente			
Las demás funciones que se le asignen y que estén dentro de la naturaleza de su cargo.	Permanente			
<b>COMPETENCIAS</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Flexibilidad		X		
Dinamismos	X			
Iniciativa	X			
Modalidades de Contacto	X			
Orientación a los resultados	X			
Negociación	X			
Presentación de Soluciones Comerciales		X		
Innovación	X			
Perseverancia		X		
<b>COMPROMISO</b>				
Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.				
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>				
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.				
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>				
Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.				
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>				

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender

**AUTOCONTROL**

Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

	<p><b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b></p>	<p><b>Código:</b> MFC 7</p> <p><b>Versión:</b> 2</p> <p>Página 1 de 3</p>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	TESORERÍA Y CARTERA	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina Principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	1	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	Director Administrativo y Financiero	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Manejar y controlar los estados financieros de la agencia, velar por la facturación oportuna y veraz de los servicios prestados por la agencia y coordinar la gestión de cobro de cartera.		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
-Tecnólogo en áreas contables		
<b>EXPERIENCIA</b>		
- Experiencia Específica: Un año de experiencia en áreas contables.		
- Experiencia Relacionada: Un año de experiencia en cargos administrativos.		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Manejo de la Caja fuerte de la Empresa.		Diario
Llevar control sobre títulos valores.		Diario
Entregar a contabilidad los soportes de egresos e ingresos.		Diario
Llevar libro diario de bancos por cada cuenta bancaria o de ahorros que este vigente.		Diario
Solicitar las chequeras de las cuentas de la Empresa.		Cuando se requiera
Solicitar extractos bancarios		Cuando se requiera
Consultar el saldo de las cuentas bancarias, con el fin de evitar sobregiros e informar a Gerencia		Diario
Revisar, verificar y aprobar todos los documentos generados por el área.		Periódicamente
Realizar traslados entre entidades financieras		Diario
Recepcionar efectivo por diferentes conceptos		Diario
Coordinar la consignación de los valores recibidos verificando que los soportes cuadren con las consignaciones		Diario
Elaborar los recibos de caja de todos los dineros recaudados.		Cuando se requiera
Registrar en el formato correspondiente los cheques a recoger cada día.		Cuando se requiera
Realizar la programación de pagos con base en el cargue de cuentas por pagar		Cuando se requiera
Efectuar pago de autoliquidaciones en las fechas establecidas, generar cheque.		Mensualmente
Elaborar comprobantes de egreso y cheques para pago de obligaciones contraídas		Cuando se requiera
Elaborar plataforma de pagos con base en nómina para las personas a que		Quincenalmente

Abrieron cuenta bancaria.	
Realizar impresión de comprobantes de pago así como los listados soporte de los mismos, elaboración de cheques de nómina.	Cuando se requiera
Efectuar los pagos de nómina y responder por los pagos a proveedores.	Cuando se requiera
Recibir cheques y efectivo, confrontar con el formato correspondiente y aclarar cualquier diferencia	Cuando se requiera
Realizar informe sobre valor Facturado.	Quincenal
Registrar manualmente en el consecutivo de recibos y notas crédito, anotando el número de facturas canceladas, N. Del cheque, valor recibido, investigando con el cliente cualquier diferencia que llegara a surgir	Cuando se requiera
Imprimir quincenalmente y posterior a la emisión de Facturación el respectivo listado de cartera, luego de realizadas las bajas por cancelación de la quincena anterior.	Cuando se requiera
Procesar en el sistema de cartera el consecutivo de recibos.	Cuando se requiera
Procesar en el sistema las notas créditos por abonos realizados por clientes	Cuando se requiera
Verificar que los cargos de nómina efectuados por la Corporación correspondan a los enviados por la Agencia.	Quincenalmente
Realizar los trámites necesarios para consignación o pago de cheques de embargos	Cuando se requiera
Anexar a liquidación definitiva de prestaciones sociales carta retiro de cesantías consignadas en Fondos	Cuando se requiera
Entregar cheques de liquidaciones parciales y definitivas de prestaciones sociales	Cuando se requiera
Elaborar y Legalizar cheques y pagares generados por préstamos otorgados a empleados	Periódicamente
Elaborar relación de préstamos otorgados y pasar a nomina.	Semanal
Enviar a de Recursos Humanos, copia de pago de cesantías parciales	Semanal
Elaborar informes, controles de cheques anulados y liquidaciones consignadas en el banco popular	Cuando se requiera
Pagar oportunamente las obligaciones fiscales, parafiscales y de proveedores	Cuando se requiera
Elaboración de informes solicitados por la Gerencia General.	Cuando se requiera
Archivar toda la documentación generada por el área.	Periódicamente.
Realizar la Gestión de cobro de cartera	Diario
Analizar el listado de cartera por edades y controlar permanentemente la Gestión de cobro de cartera vencida	Mensual
Velar por el correcto manejo y aplicación de seguimiento a clientes	Mensual
Coordinar con el contador la conciliación de cartera Vs. Contabilidad	Mensual
Procesar en el sistema de cartera el consecutivo de recibos.	Cuando se requiera
Procesar en el sistema las notas créditos por abonos realizados	Cuando se

por clientes.	requiera
Hacer las consignaciones por recaudos diarios de cartera.	Cuando se requiera
Velar porque el servicio y atención al cliente interno, externo y potencial sea excelente e informar a Gerencia sobre cualquier anomalía.	Permanente
Verificar el cumplimiento de los planes de acción en su sección, que permita el mejoramiento continuo de la empresa.	Permanente
Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.	Permanente
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.	Permanente
Las demás que el cargo requiera.	Cuando se requiera

**COMPETENCIAS**

	A	B	C	D
Calidad del Trabajo	X			
Franqueza	X			
Habilidad Analítica		X		
Credibilidad Técnica	X			
Capacidad de planifica:	X			

**COMPROMISO**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.

**ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS**

Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o

para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.


**CALIDAD DEL TRABAJO**

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender

**AUTOCONTROL**

Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.



	<p><b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b></p>	<p><b>Código:</b> MFC 8</p> <p><b>Versión:</b> 2</p> <p>Página 1 de 3</p>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	JEFE DE NÓMINA Y FACTURACIÓN	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	Director Administrativo y Financiero	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Registrar todas las novedades de nomina para garantizar a los funcionarios el pago oportuno y a satisfacción por la labor desarrollada, así mismo elaborar la facturación por los servicios prestados de forma veraz y oportuna.		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
- Tecnología en áreas contables		
<b>EXPERIENCIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia Especifica: Un año de experiencia en áreas contables.</li> <li>- Experiencia Relacionada: Un año de experiencia en cargos administrativos.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Elaborar y realizar las nóminas con la periodicidad requerida según contrato comercial, con los datos necesarios y los soportes para elaborar la facturación.		Cuando se requiera
Recibir novedades recopiladas por Recursos Humanos, clasificarlas y seleccionar empleados por centro de costos para elaboración de nóminas.		Semanal
Procesar novedades generadas por horas extras, auxilios, comisiones, y bonificaciones, según información enviada por los clientes.		Cuando se requiera
Procesar información de novedades por centro de costos y primera liquidación de nómina.		Cuando se requiera
Realizar análisis de pre-nómina, determinar inconsistencias y corregir de forma inmediata los errores detectados.		Cuando se requiera
Generar nómina definitiva y pasar a Tesorería para generación de pagos.		Cuando se requiera
Elaborar liquidaciones de personal y pasar relación a Tesorería.		Semanal
Elaborar consignaciones de empleados externos de Colmena y AV Villas.		Quincenal
Elaboración de cuadros con información básica para la liquidación de la nomina de Bavaria (nombre de empleados, cedula, salario, fecha de ingreso y egreso, numero de días trabajados, etc).		Cuando se requiera
Elaboración de cartas contratos, cuadros facturas, cuadro nomina.		Cuando se requiera
Archivar los soportes de nómina por orden cronológico, Alfabético y por Empresa.		Cuando se requiera
Elaborar liquidaciones del personal y pasar la relación a tesorería.		Cuando se requiera
Procesar en el sistema la Información remitida por Gerencia sobre		Cuando se


embargos.	requiera
Recepción de contrataciones por Internet, contestación de solicitud, y registrar la novedad.	Cuando se requiera
Recepcionar información sobre préstamos, verificarla, procesar los respectivos descuentos y cancelarlo cuando haya sido cubierto en su totalidad por parte del funcionario.	Cuando se requiera
Atender clientes internos y externos que lo requieran sobre asuntos de nómina y liquidaciones.	Permanente
Elaboración de notas crédito.	Cuando se requiera
Participar en la revisión de las EPS, AFP, ARP, CAJAS y COPASO	Mensualmente
Verificar el cumplimiento de los planes de acción en su sección, que permita el mejoramiento continuo de la empresa.	Permanente
Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.	Permanente
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.	Permanente
Elaborar el texto para la factura de las empresas.	Cuando se requiera
Armar la Facturación con anexos respectivos.	Cuando se requiera
Velar porque la Facturación llegue al cliente oportunamente	Cuando se requiera
Velar porque el servicio y atención al cliente interno, externo y potencial sea excelente e informar a Gerencia sobre cualquier anomalía.	Permanente
Las demás que el cargo requiera.	Cuando se requiera

**COMPETENCIAS**

	A	B	C	D
Empowerment		X		
Franqueza	X			
Habilidad Analítica	X			
Liderazgo		X		
Modalidades de Contacto		X		
Negociación		X		
Credibilidad Técnica	X			
Capacidad de planificar	X			

**COMPROMISO**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>
Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
<b>AUTOCONTROL</b>
Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

	<b>ENLAGE EMPRESARIAL S.A.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>Código:</b> MFC 9 <b>Versión:</b> 2 Página 1 de 3
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	AUXILIAR CONTABLE	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina Principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	Contador	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Constituirse en apoyo del contador de la empresa, al igual que contribuir con el buen desarrollo de las actividades asignadas		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
- Técnico en áreas contables.		
<b>EXPERIENCIA</b>		
- Experiencia Específica: Un año de experiencia en áreas contables.		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Digitar todos los datos concernientes a la información contable	Diario	
Realizar conciliación de cuentas de estados financieros	Diario	
Organizar, distribuir, recepcionar y enviar la correspondencia contable.	Cuando se requiera	
Elaborar conciliaciones bancarias	Mensual	
Digitar causación de gastos y costos.	Cuando se requiera	
Realizar Ajustes por Inflación.	Mensual	
Archivar toda la información contable generada por el área.	Cuando se requiera	
Efectuar copia de seguridad a la Información Contable	Semanalmente	
Diligenciar los formularios de pago teniendo presente que correspondan a la EPS y fondos al que está vinculado el funcionario, y pasar a tesorería para trámite de pago.	Mensual	
Revisar la interfase para verificar que los datos de nómina pasen bien a contabilidad.	Cuando se requiera	
Solicitar a las empresas clientes comprobantes de Retención en la Fuente	Anualmente	
Velar porque el servicio y atención al cliente interno, externo y potencial sea excelente e informar a Gerencia sobre cualquier anomalía.	Permanente	
Descontar incapacidades en el momento del pago	Mensualmente	
Elaborar certificados de ingresos y retenciones a los trabajadores	Cuando se requiera	
Diligenciar oportunamente los formularios de pago de Retención en la fuente y el del IVA	Cuando se requiera	
Expedir certificados de retención en la fuente a los proveedores	Anualmente	
Solicitar extractos bancarios	Cuando se requiera	

Conciliar la cuenta de los exámenes médicos	Mensualmente
Elaborar notas crédito para el descuento de las facturas de los clientes	Cuando se requiera
Elaborar las facturas del régimen simplificado	Cuando se requiera
Enviar el reporte de pago en medio magnético a los entes competentes	Mensualmente
Verificar el cumplimiento de los planes de acción en su sección, que permita el mejoramiento continuo de la empresa.	Permanente
Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.	Permanente
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.	Permanente
Enviar a tesorería las facturas causadas para su respectivo pago	Cuando se requiera
Las demás que el cargo requiera.	Cuando se requiera

**COMPETENCIAS**

	A	B	C	D
Colaboración	X			
Franqueza	X			
Habilidad Analítica	X			
Credibilidad Técnica	X			
Orientación al Cliente Interno y externo		X		
Capacidad de planificar	X			
Autocontrol		X		


**COMPROMISO**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información

necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>
Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
<b>AUTOCONTROL</b>
Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.


	<p><b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b></p>	<p><b>Código:</b> MFC 10</p> <p><b>Versión:</b> 2</p> <p>Página 1 de 3</p>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	AUXILIAR DE TALENTO HUMANO	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	Director Administrativo y Financiero	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Tramitar y responder de forma oportuna por la tramitología de documentos, afiliaciones , elaboración de contratos del personal en misión y la transmisión completa veraz y oportuna de las novedades a nomina.		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
- Tecnólogo en áreas de gestión humana.		
<b>EXPERIENCIA</b>		
- Experiencia Especifica: Un año de experiencia en áreas contables.		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Elaboración del contrato al personal vinculado a la empresa, para ello validar información con la persona encargada en la empresa usuaria (cargo, sueldo).		Cuando se requiera
Solicitar al trabajador la diligenciación de la hoja "Información básica del trabajador" y confirmar que esta quede completa		Cada vez que se firme contrato
Diligenciar formularios de afiliación a EPS, ARP, y Cajas de Compensación a los funcionarios.		Cuando se requiera
Realizar directamente y de forma individual la inducción al personal.		
Expedir carne de identificación de nuevos empleados.		Cuando se requiera
Cuando sea necesario elaborar carta de presentación del empleado		Cuando se requiera
Elaborar carpeta de hoja de vida de nuevos funcionarios con Examen físico de ingreso, exámenes paraclínicos, fotocopias de cedula, libreta y certificaciones laborales.		Cuando se requiera
Informar sobre los vencimientos de los contratos.		Permanentemente
Participar en la revisión de las E.P.S. A.F.P. CAJAS y A.R.P.		Mensualmente
Recepcionar y Organizar toda la información sobre EPS, ARP, CAJAS DE COMPENSACION enviar una copia de afiliación a EPS y ARP (entregar el carné de riesgos) al empleado y archivar la otra en carpeta del funcionario.		Cuando se requiera
Realizar proceso de cargue en el sistema con el personal que ingresa a la empresa para efectos de nómina.		Cuando se requiera
Elaborar órdenes de exámenes médicos de ingreso		Cuando se requiera
Informar a nómina todo pago ocasional que deba ser realizado.		Cuando se requiera
Actualizar el archivo de hojas de vida de los funcionarios activos		Cuando se

y retirados.	requiera
Verificar consecutivo de liquidaciones y archivar copia de liquidación en la carpeta de cada empleado retirado.	Cuando se requiera
Estar al tanto de todos los cambios, alteraciones o problemas que hayan con respecto a las empresas o al personal en misión.	Permanente
Recepcionar las novedades que le sean notificadas en sus visitas a empresas y que afecten al personal en misión y reportarlas a Nómina en formato correspondiente. (Incapacidades, memorandos, ingresos, retiros)	Cuando se presenten
Elaborar actas de accidentes de trabajo e investigación correspondiente.	Cuando se requiera
Remitir al juzgado las liquidaciones de personal no reclamadas.	Cuando se requiera
Realizar comunicado al juzgado sobre embargos sean éstos procedentes o no, especificar la razonabilidad del no descuento,	Cuando se requiera
Validar información para autorización pago de cesantías parciales y archivar copia en carpeta del empleado.	Cuando se requiera
Diligenciar carta a EPS para reclamación y cobro de incapacidades.	Cuando se requiera
Desarrollo de Actas de descargos al personal en misión y de Administración que incurra en faltas.	Cuando se requiera
Elaborar los llamados de atención.	
Formalizar según formatos la entrega de dotación	Cada cuatro meses
Realizar cartas de Terminación de contrato laboral	Cuando se requiera
Archivar toda la documentación que corresponda y sea generada por el área.	Cuando se requiera
Velar porque el servicio y atención al cliente interno, externo y potencial sea excelente e informar a Gerencia sobre cualquier anomalía.	Permanente
Expedir certificados laborales	Semanalmente
Hacer las cartas de aperturas de cuentas.	Cuando se requiera
Remitir las ordenes de exámenes de ingreso	Cuando se requiera
Verificar el cumplimiento de los planes de acción en su sección, que permita el mejoramiento continuo de la empresa.	Permanente
Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.	Permanente
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los	Permanente



accidentes.	
Tener al día el archivo	Permanentemente
Participar activamente en el COPASO	Cuando se requiera
Las demás que el cargo requiera.	Cuando se requiera
<b>COMPETENCIAS</b>	
	<b>A    B    C    D</b>
Colaboración	X
Dinamismos	X
Iniciativa	X
Orientación al Cliente Interno y externo	X
Credibilidad Técnica	X
Capacidad de planificar	X
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos	X
Autocontrol	X
<b>COMPROMISO</b>	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	
<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.	
<b>ORIENTACION A LOS RESULTADOS</b>	
Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender	
<b>AUTOCONTROL</b>	
Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o	

cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

	<b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>Código:</b> MFC 11 <b>Versión:</b> 2 Página 1 de 3
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	SECRETARIA DE GERENCIA	
CENTRO DEL TRABAJO	Oficina Principal de la empresa	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Llevar a cabo todas las labores secretariales de la empresa, de forma oportuna y eficiente.		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
-Auxiliar o Técnico en secretaria		
<b>EXPERIENCIA</b>		
-Experiencia específica: Un de experiencia como secretaria		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Atender todas las llamadas telefónicas que entren a la empresa, transferirla a la extensión que corresponda después de hacer una inspección detallada.		Permanente
Recibir la correspondencia de la empresa, relacionarla en formato y distribuirla tomando la respectiva firma de constancia.		Permanente
Recibir al personal que va a ingresar al proceso de Selección de la empresa, realizando de manera objetiva la respectiva citación.		Permanente
Colaborar a Recursos humanos al realizar las llamadas al personal con faltantes de documentación para legalizar afiliaciones: cajas de compensación y demás.		Cuando se requiera
Efectuar las llamadas que el personal administrativo de la Empresa requiera.		Cuando se requiera
Atención eficiente al público que ingresa a las instalaciones, anunciar su presencia a la persona requerida y ubicarla para brindar un excelente servicio al cliente.		Permanente
Despachar correo.		Cuando se requiera
Control de recepción entrada y salida de equipos de oficina.		Permanente
Contribuir de manera eficiente y oportuna con las demandas realizadas por Gerencia rindiendo informe detallado al respecto.		Permanente
Tomar nota de los mensajes recibidos para la Gerencia y de manera eficiente contribuir con las comunicaciones de la empresa.		Permanente
Coordinar citas para la Gerencia		Permanente
Remitir de autoliquidación de aportes a los empleados en misión.		Cuando se requiera
Hacer memorandos anexando fotocopia de pago de salud, pensión ARP y cajas a las empresas que lo soliciten		Cuando se requiera
Recibir llamadas par toma de referencias e informar a Recursos Humanos para su trámite.		Cuando se requiera

Recoger, reclasificar y entregar tarjetas de afiliación a cajas de compensación y carnes de EPS.	Cuando se requiera
Velar porque el servicio y la atención al cliente interno, externo y potencial sea excelente e informar a la Gerencia sobre cualquier anomalía.	Permanente
Verificar el consecutivo de las liquidaciones y archivar copia en la carpeta del empleado retirado.	Permanente
Devolver los subsidios no reclamados a la caja de compensación correspondiente.	Permanente
Solicitar paz y salvos del trabajador y anexarlo a la carpeta.	Permanente
Manejar la caja menor de la empresa.	Permanente
Decepcionar fax y tramitarlos al personal.	Permanente
Cumplir con los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa, que correspondan a su sección, así como efectuar la revisión y modificación de la documentación para mantenerla actualizada.	Permanente
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.	Permanente
Las demás que el cargo requiera.	Permanente
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>
	<b>A    B    C    D</b>
Colaboración	X
Capacidad de planificar	X
Orientación al Cliente Interno y externo	X
Autocontrol	X
<b>COMPROMISO</b>	
Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.	
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>	
Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la	


orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

**CALIDAD DEL TRABAJO**

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender

**AUTOCONTROL**

Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

	<p><b>ENLACE EMPRESARIAL S.A.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b></p>	<p><b>Código:</b> MFC 12 <b>Versión:</b> 2 Página 1 de 3</p>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	MENSAJERO	
CENTRO DEL TRABAJO	Lugar Flexible	
JEFE INMEDIATO	Director Administrativo y Financiero	
No. PERSONAS EN EL PUESTO	1	
<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>		
Tramitar y responder de forma oportuna por toda la documentación que le asigne la empresa o para su distribución.		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>ESTUDIO</b>		
- Bachiller		
<b>EXPERIENCIA</b>		
-Experiencia específica: Un año de experiencia como mensajero de empresas		
<b>FUNCIONES</b>		<b>PERIODICIDAD</b>
Recepcionar y entregar la documentación que le asignen para su distribución.	Diario	
Realizar todas las diligencias que le sean programadas por la Secretaria de Gerencia.	Diario	
Entregar y radicar la facturación a las empresas clientes, así como las notas contables.	Cuando se requiera	
Recaudar los cheques de los clientes y hacer la entrega oportuna de estos a la Auxiliar contable.	Cuando se requiera	
Efectuar consignaciones.	Cuando se requiera	
Llevar las afiliaciones a las cajas de compensación, ISS, EPS y ARP.	Cuando se requiera	
Reclamar a final de mes los cheques de subsidio.	Mensual	
Atender todas las tareas relacionadas con la cafetería	Diario	
Velar porque el servicio y atención al cliente interno, externo y potencial sea excelente e informar a Gerencia sobre cualquier anomalía.	Permanente	
Definir las actividades a seguir para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de soluciones a los problemas encontrados en su área.	Permanente	
Participar activamente en los comités y equipos de trabajo que se creen en la empresa y de los cuales sea integrante.	Permanente	
Mantener el orden y aseo dentro de su área, que cumpla con las normas de Higiene y seguridad de la empresa, para ofrecer un ambiente sano y agradable que facilite la prevención de los accidentes.	Permanente	
Las demás que el cargo requiera.	Cuando se requiera	

COMPETENCIAS	NIVEL			
	A	B	C	D
Orientación al Cliente Interno y externo	X			
Colaboración	X			
Dinamismos	X			
Capacidad de planificar	X			
<b>COMPROMISO</b>				
Sentir como propios los objetivos de la organización. Realizar una adecuada comunicación interna de los objetivos de la empresa para poder tomar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos; también es necesario comprender, respetar, asumir y defender los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.				
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>				
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todo aquellos que cooperan en la relación empresa – cliente. Se trata de una conducta y actitud permanente de solución y ayuda al cliente interno o externo, de procurar y comunicar la información necesaria, de Planificar y evaluar las tareas individual y grupalmente.				
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>				
Crea un ambiente organizacional que estimula la mejorar continua del servicio y la orientación a la eficiencia, es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia anta decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.				
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>				
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender				
<b>AUTOCONTROL</b>				
Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.				