



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL EN PUESTOS
LABORALES, Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
UNA EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA**

Francisco Javier González Martínez

Asesorado por el Ing. César Augusto Akú Castillo

Guatemala, junio de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL EN PUESTOS
LABORALES, Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN
UNA EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ MARTÍNEZ

ASESORADO POR EL ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Edwin Josué Ixpatá Reyes
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
EXAMINADORA	Inga. Rosa Amarilis Dubón Mazariegos
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL EN PUESTOS LABORALES, Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 23 de febrero de 2015.

Francisco Javier González Martínez



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería

Guatemala, agosto de 2015

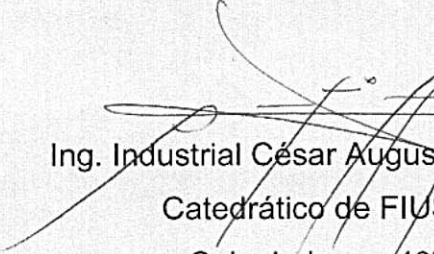
Facultad de Ingeniería – USAC
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Director de Escuela
Ingeniero César Ernesto Urquizú Rodas
Presente

Ingeniero Urquizú

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que el estudiante universitario Francisco Javier González Martínez, quien se identifica con el carné 201011343, me ha presentado su trabajo de graduación titulado "**DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL EN PUESTOS LABORALES, Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA**".

Después de leer y efectuar las revisiones correspondientes, apruebo el contenido presente en dicho trabajo, considerando que están acorde a lo propuesto. Agradeciendo su atención, me suscribo

Atentamente,


Ing. Industrial César Augusto Akú Castillo

Catedrático de FIUSAC

Colegiado no. 4073

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.031.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL EN PUESTOS LABORALES, Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA**, presentado por el estudiante universitario **Francisco Javier González Martínez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2016.

/mgp



REF.DIR.EMI.091.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL EN PUESTOS LABORALES, Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA**, presentado por el estudiante universitario **Francisco Javier González Martínez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2016.



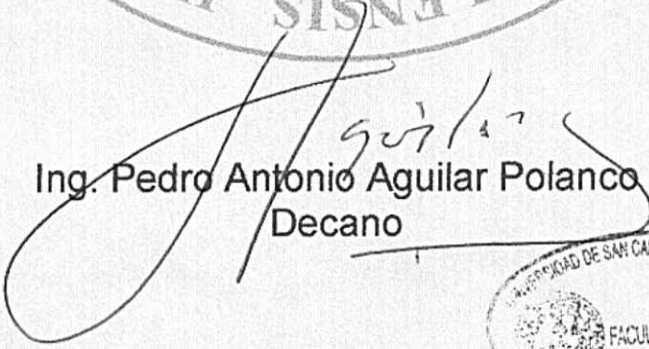
/mgp



Ref. DTG.275-2016

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL EN PUESTOS LABORALES, Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA**, presentado por el estudiante universitario: **Francisco Javier González Martínez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, junio de 2016

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por darme la oportunidad de culminar mi carrera universitaria.
Mi madre	Adela de Jesús Martínez Medrano, por todo su amor y apoyo incondicional.
Mi hermana	Norma Hernández Medrano, por ser una segunda madre y un ángel en mi vida.
Mi hermano	Santos Hernández Medrano, por darme la tranquilidad necesaria para cumplir mis metas.
Mis hermanos	Mario González y Sergio Flores, fuente de ánimo y alegría todo este tiempo.
Mi abuela	Guadalupe Morales, por haberme enseñado grandes valores y a luchar por mis sueños.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi mentora y alma mater.
Facultad de Ingeniería	Por todos los conocimientos adquiridos y la oportunidad de ser ingeniero.
Mis amigos de la Facultad	Fernando Amílcar Arévalo y José Manuel Pérez.
Mis amigos del colegio	Luis Alcázar, Ricardo Ortiz, Alan García y Katerin Amaya.
Mi amigo	Sergio Morales, por motivarme a cambiar para tener un mejor futuro.
Intellego CARICAM, S. A.	Por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación en su empresa.
Susana Morales	Por brindarme el apoyo necesario para realizar mi trabajo de graduación.
Liceo Javier	Por formarme académica y personalmente.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.1. Reseña histórica	1
1.1.2. Ubicación.....	2
1.1.3. Valores institucionales	3
1.1.4. Misión	3
1.1.5. Visión.....	4
1.1.6. Fines estratégicos.....	4
1.1.7. Estructura organizacional	5
1.1.7.1. Organigrama.....	5
1.1.8. Cobertura de mercado.....	6
1.2. Perfiles de puestos laborales.....	6
1.2.1. Definición	6
1.2.2. Objetivos de los perfiles.....	7
1.2.3. Diseño de puestos	8
1.2.4. Procedimiento para elaborar la descripción de puestos	8

1.2.5.	Técnicas para recopilar información de los puestos.....	9
1.2.6.	Competencias laborales.....	10
1.2.6.1.	Definición.....	11
1.2.6.2.	Clasificación	11
1.2.7.	Estructura jerárquica	12
1.2.7.1.	Personal ejecutivo	12
1.2.7.2.	Mandos intermedios	13
1.2.7.3.	Personal operativo	13
1.2.8.	Utilización en la industria consultora	14
1.3.	Detección de necesidades de capacitación	14
1.3.1.	Definición.....	14
1.3.2.	Clasificación de las necesidades.....	15
1.3.3.	Importancia de la detección de necesidades de capacitación	16
1.3.4.	Objetivos de la detección de necesidades de capacitación	16
1.3.5.	Propósitos de la capacitación.....	17
1.3.5.1.	Para la organización.....	17
1.3.5.2.	Para los colaboradores.....	17
2.	SITUACIÓN ACTUAL	19
2.1.	Características de una consultoría	19
2.2.	Objetivos de la consultoría	19
2.3.	Personal que labora en la consultoría	20
2.3.1.	Director general.....	20
2.3.2.	Mánager	21
2.3.3.	Director comercial	21
2.3.4.	Vendedor comercial	22

2.3.5.	Coordinador de área.....	22
2.3.6.	Consultor	23
2.3.7.	Analista.....	24
2.3.8.	Programador.....	24
2.4.	Departamentos de la consultoría.....	25
2.4.1.	Departamento de Business Solution (BS)	25
2.4.2.	Departamento de Information Management (IM)	27
2.4.3.	Departamento de Management Consulting (MC) ...	29
2.4.4.	Departamento de Managed Services (MS).....	30
2.4.5.	Departamento de Software Development (SD).....	32
2.4.6.	Departamento Comercial.....	33
2.4.7.	Departamento Administrativo.....	34
	2.4.7.1. Área de recursos humanos.....	34
	2.4.7.2. Área de contabilidad.....	35
2.4.8.	Bandas jerárquicas.....	35
3.	PROPUESTA PARA LA DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL.....	37
3.1.	Descripción de los puestos de trabajo.....	37
	3.1.1. Por área.....	37
	3.1.2. Por roles específicos	38
3.2.	Perfil del puesto de trabajo.....	38
	3.2.1. Objetivo del puesto	38
	3.2.2. Responsabilidades	39
	3.2.2.1. Responsabilidades consultivas.....	39
	3.2.2.2. Responsabilidades internas.....	39
	3.2.3. Requisitos.....	40
	3.2.4. Contactos principales	40
3.3.	Competencias de los perfiles.....	41

3.3.1.	Formato para competencias de los perfiles.....	41
3.3.2.	Comunicación efectiva	43
3.3.3.	Productividad.....	43
3.3.4.	Orientación a resultados.....	44
3.3.5.	Autonomía	45
3.3.6.	Aprendizaje continuo	45
3.3.7.	Pensamiento analítico	46
3.3.8.	Pensamiento conceptual	47
3.3.9.	Entendimiento con el cliente.....	48
3.3.10.	Entendimiento del negocio o industria.....	48
3.3.11.	Gestión de equipos	49
3.3.12.	Desarrollo de gente	50
3.3.13.	Inspira y motiva a otros	51
3.4.	Necesidades de capacidades con base en el puesto	52
3.4.1.	Etapas de la detección de necesidades de capacitación	52
3.4.1.1.	Toma de información.....	52
3.4.1.2.	Investigación	52
3.4.1.3.	Análisis.....	53
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	55
4.1.	Objetivo de la descripción de los perfiles	55
4.2.	Procedimiento	55
4.3.	Perfiles de los puestos de trabajo	56
4.3.1.	Perfiles del Departamento de Business Solution.....	56
4.3.1.1.	Perfil del <i>trainee</i>	56
4.3.1.2.	Perfil del <i>analyst</i>	58
4.3.1.3.	Perfil del <i>consultant</i>	59
4.3.1.4.	Perfil del <i>senior consultant</i>	61

4.3.2.	Perfiles del Departamento de Information Management.....	64
4.3.2.1.	Perfil del <i>trainee</i>	64
4.3.2.2.	Perfil del <i>analyst</i>	66
4.3.2.3.	Perfil del <i>consultant</i>	68
4.3.2.4.	Perfil del <i>senior consultant</i>	70
4.3.3.	Perfiles del Departamento de Management Consulting.....	73
4.3.3.1.	Perfil del <i>trainee</i>	73
4.3.3.2.	Perfil del <i>analyst</i>	74
4.3.3.3.	Perfil del <i>consultant</i>	75
4.3.3.4.	Perfil del <i>senior consultant</i>	77
4.3.4.	Perfiles del Departamento de Managed Services...	80
4.3.4.1.	Perfil del <i>trainee</i>	80
4.3.4.2.	Perfil del <i>support analyst</i>	82
4.3.4.3.	Perfil del <i>support consultant</i>	83
4.3.4.4.	Perfil del <i>senior consultant</i>	86
4.3.5.	Perfiles del Departamento de Software Development.....	89
4.3.5.1.	Perfil del <i>trainee</i>	89
4.3.5.2.	Perfil del <i>junior programmer</i>	90
4.3.5.3.	Perfil del <i>middle programmer</i>	92
4.3.5.4.	Perfil del <i>senior programmer</i>	94
4.3.6.	Perfil del <i>mánager</i>	96
4.3.7.	Perfil del <i>director general</i>	99
4.4.	Competencias del perfil para puestos de trabajo.....	101
4.4.1.	Competencias de la banda jerárquica nivel 6	102
4.4.2.	Competencias de la banda jerárquica nivel 5	102
4.4.3.	Competencias de la banda jerárquica nivel 4	103

4.4.4.	Competencias de la banda jerárquica nivel 3.....	104
4.4.5.	Competencias de la banda jerárquica nivel 2.....	105
4.4.6.	Competencias de la banda jerárquica nivel 1.....	106
4.5.	Planes de capacitación	107
4.5.1.	Plan de capacitación para banda nivel 6.....	108
4.5.2.	Plan de capacitación para banda nivel 5.....	108
4.5.3.	Plan de capacitación para banda nivel 4.....	109
4.5.4.	Plan de capacitación para banda nivel 3.....	109
4.5.5.	Plan de capacitación para banda nivel 2.....	110
4.5.6.	Plan de capacitación para banda nivel 1	111
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA.....	113
5.1.	Costos asociados.....	113
5.1.1.	De reclutamiento	113
5.1.2.	De capacitación.....	115
5.2.	Productividad a partir de la implementación de los perfiles....	117
5.2.1.	Productividad por banda jerárquica	117
5.2.2.	Productividad global	123
5.3.	Resultados alcanzados	123
5.3.1.	Basados en la implementación de los perfiles.....	124
5.3.2.	Basados en la detección de necesidades de capacitación	125
5.4.	Metodología para la descripción de nuevos puestos de trabajo	125
5.5.	Metodología para la identificación de necesidades de capacitación	126
5.6.	Evaluación.....	128
	CONCLUSIONES.....	131

RECOMENDACIONES.....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	135
ANEXOS.....	137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Mapa de ubicación, Intellego CARICAM, S. A.	2
2.	Organigrama de Intellego CARICAM, S. A.....	5
3.	Departamento de Business Solution	26
4.	Departamento de Information Management.....	28
5.	Departamento de Management Consulting.....	29
6.	Departamento de Managed Services	31
7.	Departamento de Software Development	33
8.	Bandas jerárquicas de Intellego CARICAM, S. A.....	36

TABLAS

I.	Ejemplo para las competencias de un perfil.....	42
II.	Competencias de comunicación efectiva	43
III.	Competencias de productividad	44
IV.	Competencias de orientación a resultados	44
V.	Competencias de autonomía	45
VI.	Competencias de aprendizaje continuo	45
VII.	Competencias de pensamiento analítico.....	46
VIII.	Competencias de pensamiento conceptual.....	47
IX.	Competencias de entendimiento con el cliente	48
X.	Competencias de entendimiento del negocio o industria	49
XI.	Competencias de gestión de equipos	49
XII.	Competencias de desarrollo de gente.....	50

XIII.	Competencias de inspira y motiva a otros	51
XIV.	Competencias del <i>trainee</i>	102
XV.	Competencias del <i>analyst, support analyst y junior programmer</i>	103
XVI.	Competencias del <i>consultant, support consultant y middle programmer</i>	104
XVII.	Competencias del <i>senior consultant y senior programmer</i>	105
XVIII.	Competencias del <i>mánager</i>	106
XIX.	Competencias del <i>director general</i>	107
XX.	Plan de capacitación para la banda nivel 6.....	108
XXI.	Plan de capacitación para la banda nivel 5.....	108
XXII.	Plan de capacitación para la banda nivel 4.....	109
XXIII.	Plan de capacitación para la banda nivel 3.....	110
XXIV.	Plan de capacitación para la banda nivel 2.....	110
XXV.	Plan de capacitación para la banda nivel 1	111
XXVI.	Costos de reclutamiento interno	114
XXVII.	Costos de reclutamiento externo	114
XXVIII.	Costos de capacitación.....	116
XXIX.	Proyectado de personal para finales de junio 2016	118
XXX.	Costos para banda jerárquica nivel 6.....	119
XXXI.	Costos para banda jerárquica nivel 5.....	119
XXXII.	Costos para banda jerárquica nivel 4.....	120
XXXIII.	Costos para banda jerárquica nivel 3.....	120
XXXIV.	Costos para banda jerárquica nivel 2.....	121
XXXV.	Costos para banda jerárquica nivel 1.....	122
XXXVI.	Productividad de cada banda jerárquica.....	122
XXXVII.	Productividad global.....	123

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
H	Horas
I.T.	Inteligencia de negocios
per	Personas
Q	Quetzales
U	Unidades

GLOSARIO

ABAP	Lenguaje de programación que se utiliza en SAP para realizar diferentes configuraciones.
AE	Curso por autoestudio.
ASAP	Programa diseñado en SAP para la ejecución de proyectos de implementación de las soluciones de negocio.
Banda jerárquica	Estructura en la cual se encuentran agrupados puestos de trabajos que tienen similitudes, como conocimientos, experiencia y remuneración salarial.
BPM	Gestión o administración de procesos de negocio.
BS	Departamento de Business Solution.
CE	Curso externo.
CI	Curso interno.
CL	Curso en línea.
CPC	Curso para certificación.

CRM	Gestión de relaciones con clientes.
ERP	Sistema de planificación de recursos empresariales. Sirve para administrar los diferentes recursos que tiene una empresa, basados en SAP.
EPM	Gestión de desarrollo empresarial.
GRP	Planificación del recurso gubernamental. Programa de SAP que sirve para gestionar recursos gubernamentales de un país, estado, provincia o cualquier ente relacionado.
Habilidades soft	Habilidades que reflejan la inteligencia emocional que una persona puede llegar a tener, con base en su personalidad, comunicación, hábitos personales, entre otros.
Hadoop	Programa del lenguaje Java que permite transmitir datos a bases de datos que se pueden utilizar en SAP.
HCM	Gestión de recursos humanos.
HS	Curso de habilidades <i>soft</i> .
IM	Departamento de Information Management.

Java	Lenguaje de programación que se utiliza para realizar aplicaciones web y aplicaciones móviles.
MC	Departamento de Management Consulting.
MS	Departamento de Managed Services.
Plan de carrera	Programa en el cual se especifican los puestos a los que aspira una persona.
PMP	Dirección en el manejo de proyectos a nivel gerencial.
S. A.	Sociedad Anónima
SAP	Sistemas, aplicaciones y productos. Es un sistema que maneja diferentes programas para la administración de recursos de una empresa por medio de diferentes módulos.
SCM	Administración de cadena de suministro. Es el proceso de planificación en donde se relacionan las materias primas, inventarios y mercadería.
SD	Departamento de Software Development.
SPP	Programa que permite ver, de manera ordenada, todos los pasos para utilizar un programa o transacción de SAP.

TDWI	Mejores prácticas de manejo de sistemas de información e inteligencia de negocios.
TI	Tecnología utilizada para aplicar la inteligencia de negocios.
<i>White papers</i>	Documento base que servirá para que una persona pueda comprender algún tema en específico.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación trata sobre la descripción e implementación del perfil para puestos laborales de Intellego CARICAM, S. A. Con dichas descripciones se determinarán planes de capacitación para cada uno de los puestos descritos.

La descripción del perfil de puestos está basada en la consultoría, una industria que brinda soluciones de información para empresas que se dedican a la comercialización de productos y servicios. Dicha descripción está basada en todas las habilidades, aptitudes y conocimientos requeridos para optar a un puesto de trabajo. Estos requerimientos irán desde los conocimientos, hasta las competencias que debe tener o desarrollar la persona.

Con la descripción de puestos, se determinan planes de capacitación que complementan las habilidades de las personas y llenan los espacios no cubiertos, para cumplir con el perfil del puesto.

Por último, al implementar este programa en Intellego CARICAM, S. A., se determina su viabilidad, el seguimiento que se le debe dar para obtener mejores resultados y el procedimiento para describir nuevos puestos que se creen en el futuro.

OBJETIVOS

General

Describir e implementar perfiles para puestos laborales, así como detectar necesidades de capacitación en una empresa dedicada a la asesoría y consultoría.

Específicos

1. Incrementar la productividad de la empresa, con base en el análisis de los puestos de trabajo y atacando necesidades de capacitación.
2. Mejorar el rendimiento del personal al realizar capacitaciones en las áreas más necesitadas.
3. Colocar a cada uno de los trabajadores en el puesto de trabajo correcto, con base en sus capacidades, habilidades, conocimiento y experiencia.
4. Estandarizar los perfiles de los puestos laborales para que se alineen a los requerimientos de una consultoría a nivel mundial.
5. Optimizar el servicio que se le presta al cliente, con relación a las capacidades para cubrir los requerimientos del mismo.

6. Normar los requerimientos de los puestos de trabajo, para que en el proceso de reclutamiento se coloquen a las personas en los puestos indicados.

7. Seleccionar el método adecuado para implementar el perfil de puestos de trabajo, para que se acople a una empresa dedicada a la consultoría.

INTRODUCCIÓN

Intellego CARICAM, S. A. es una empresa que se dedica a la asesoría y consultoría de empresas que necesitan, servicios como análisis financiero, reportes de producción y, en sí, toda una gama de soluciones para la gestión de información.

Intellego nació hace 15 años en México y hace aproximadamente un año se creó Intellego CARICAM, la sucursal de Intellego para el Caribe y Centro América, ubicada en Guatemala. Al ser una empresa consolidada a nivel latinoamericano, con sucursales alrededor del continente, un paso clave que debe dar Intellego CARICAM es establecer posiciones claras y concisas, por medio de la implementación de perfiles para puestos de trabajo.

La importancia de esta implementación consistió en determinar las habilidades, conocimientos, competencias y experiencia que debe poseer una persona para cierta posición de trabajo; con el objetivo de colocar al personal correcto en el lugar indicado. Luego de determinar los perfiles para cada uno de los puestos de trabajo, se colocaron a las personas en la posición ideal para cada uno de ellos. Con este proceso se determinaron las necesidades de capacitación de cada persona, para que pueda cumplir con el perfil anteriormente realizado.

Esto beneficiará notablemente a la compañía, ya que al tener personal altamente capacitado y en la posición correcta, se aumentará la productividad de la empresa, debido a que se trabajará de manera eficiente y se cumplirá con

todos los requisitos del cliente. Con esto se reducirá el tiempo de trabajo en cada proyecto, aprovechando un recurso del más alto nivel en la organización.

El presente trabajo de graduación consta de 5 capítulos. En el capítulo 1 se describirán datos generales acerca de la empresa y del tema de implementación de puestos laborales. En el capítulo 2 presentará la situación actual de la empresa, mientras que en el capítulo 3 se propondrá una solución para la implementación de perfiles y detección de necesidades de capacitación.

Luego, en el capítulo 4 se detallarán los parámetros para la implementación de la propuesta y en el último capítulo se analizará el impacto que este trabajo de graduación tendrá para la empresa y cómo se le puede dar seguimiento.

1. GENERALIDADES

1.1. Descripción de la empresa

Intellego CARICAM, S. A. es una empresa establecida en Guatemala en noviembre del 2013. La empresa se dedica a la asesoría y consultoría especializada en soluciones para la gestión de información, procesos y tecnología de información (TI). Cuenta con diferentes departamentos, los cuales son: Software Factory, Information Management, Management Consulting, Managed Services, Área Comercial y Departamento Administrativo.

1.1.1. Reseña histórica

Intellego fue fundada en México en el año 1999 y su sucursal en Guatemala, llamada Intellego CARICAM, inició labores el 1 de enero de 2014. A pesar de ser una empresa en pleno crecimiento, ya se ha expandido a varios países como Chile, Colombia, Perú, Ecuador y Estados Unidos.

Como parte de su crecimiento, en 2008, gracias a varios acuerdos, se logró implementar los servicios de inteligencia de negocios (BI) en Intellego. Este fue un aspecto clave para que en 2010 la empresa participara en la aceleradora de negocios Endeavor Global y logró entrar en el grupo selecto de empresas emprendedoras que son parte del programa.

El crecimiento de Intellego no pasó desapercibido en el foro económico mundial, quien la reconoció como una de las 16 compañías de mayor crecimiento global en América Latina. En 2014, la empresa fue reconocida

como una de las 500 empresas más importantes de México, de acuerdo con el *ranking* realizado por CNN Expansión. Este crecimiento ha provocado que el 55 % de los ingresos de Intellego estén ubicados fuera de México, porcentaje en el que se encuentra Intellego CARICAM.

El nombre CARICAM es la abreviatura de Caribe y Centroamérica, por lo que Intellego CARICAM es la encargada de llevar todos los negocios de toda la región centroamericana y parte del caribe.

1.1.2. Ubicación

El centro de operaciones de la empresa se ubica en la 43 calle, 1-10, tercer nivel zona 12, colonia Monte María 1, ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala. Adicionalmente cuenta con oficinas administrativas en la diagonal 6, 12-42, zona 10, edificio Design Center, torre II, oficina 903, ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

Figura 1. **Mapa de ubicación, Intellego CARICAM, S. A.**



Fuente: Google Maps. <http://maps.google.com>. Consulta: abril de 2015.

1.1.3. Valores institucionales

Los valores institucionales que se manejan en Intellego CARICAM son:

- **Compromiso:** implica afrontar situaciones difíciles oportunamente, crear mecanismos para el aseguramiento de los compromisos y hacer seguimiento impecable de los acuerdos.
- **Comunicación:** debe de ser clara, honesta y transparente; para dar retroalimentación constructiva, directa y personal, así como hacer llegar la información a tiempo y con calidad.
- **Integración:** mantener el equilibrio en situaciones complicadas, respetar la libertad del otro, tratar a las personas con respeto y provocar la colaboración para sumar todos los talentos.
- **Pasión:** hacer el máximo esfuerzo para superar expectativas, perseverar, inspirar con el ejemplo, hacer las cosas diferentes para superar retos y buscar siempre ir un paso adelante del resto.

1.1.4. Misión

La misión de la empresa es: “Potenciar la creación de valor de sus clientes apoyándolas en el diseño e implementación de su estrategia y procesos de negocio, la administración de capital humano y la correcta aplicación de tecnologías y soluciones de información”¹.

¹ *Misión y visión de Intellego CARICAM, S. A.* <http://www.grupointellego.com/nuestros-valores/>. Consulta: abril de 2015.

1.1.5. Visión

La visión de Intellego, para 2015, es: “Ser la empresa líder en soluciones de información, servicios de tecnología y consultoría en Latinoamérica, manteniendo un crecimiento anual arriba del mercado; comprometida con sus clientes, sus colaboradores, sus socios y sus aliados”².

1.1.6. Fines estratégicos

Intellego tiene una política de compromiso con todos los involucrados en los servicios de consultoría que presta en Latinoamérica, por lo que sus fines estratégicos son:

- Compromiso con sus clientes, quienes recibirán soluciones de calidad, contando con el apoyo de una empresa que responda a sus necesidades.
- Compromiso con sus colaboradores, quienes, a través de su trabajo integral, recibirán ingresos relacionados a su productividad y desempeño en un clima laboral sólido.
- Compromiso con sus socios, quienes recibirán beneficios económicos crecientes derivados del cumplimiento de las estrategias y objetivos establecidos.
- Compromiso con sus aliados, con quienes establece relaciones orientadas a generar valor en los productos y servicios que ofrecen.

² *Misión y visión de Intellego CARICAM, S. A.* <http://www.grupointellego.com/nuestros-valores/>. Consulta: abril de 2015.

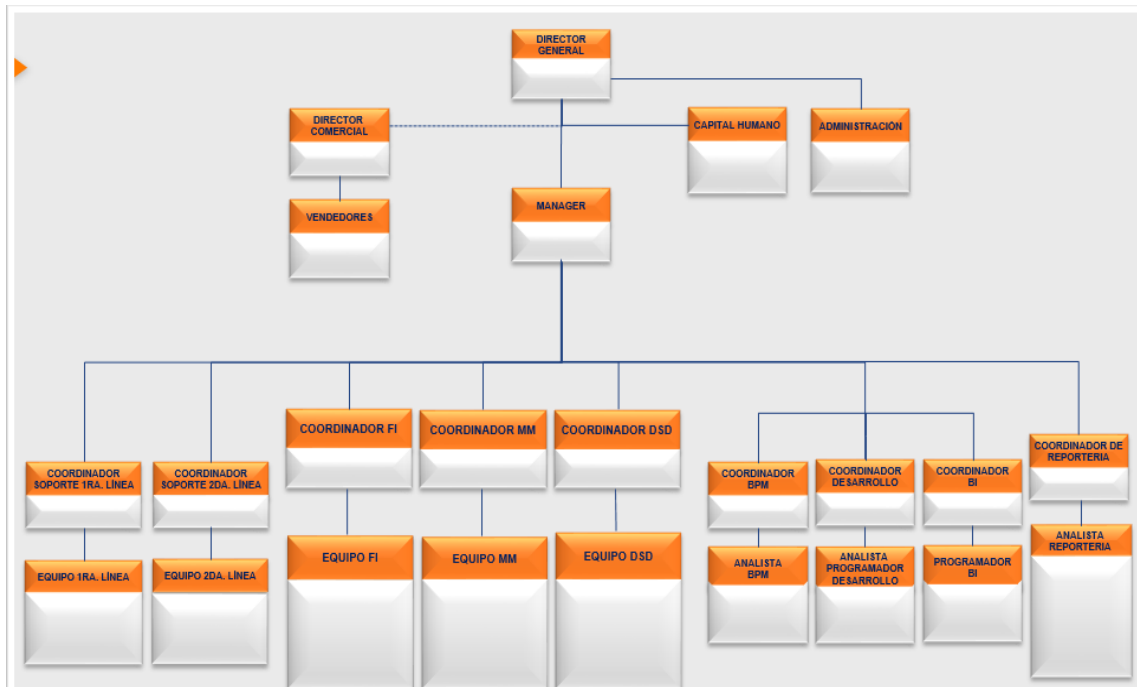
1.1.7. Estructura organizacional

Intellego CARICAM cuenta con una estructura organizacional jerárquica, en la que el gerente general es la cabeza del organigrama y los *trainees* son los que se encuentran en la escala más baja de la jerarquía.

1.1.7.1. Organigrama

Cuenta con diferentes áreas, como el soporte de primera línea, soporte segunda línea, área de programación y Departamento Administrativo. Este se desglosa de la siguiente manera.

Figura 2. Organigrama de Intellego CARICAM, S. A.



Fuente: recursos humanos de Intellego CARICAM, S. A.

1.1.8. Cobertura de mercado

Intellego es una empresa dedicada a las soluciones informáticas, también brinda el servicio de consultoría y asesoría por medio de SAP. La empresa cuenta con un centro de soporte en el cual se le brinda un apoyo al cliente con base en los servicios brindados.

Intellego puede llegar a trabajar con cualquier empresa, ya que en ellas se manejan temas financieros, recursos humanos, compras, ventas, reportes, estadísticas y una serie de análisis que la empresa puede brindar con base al servicio de consultoría.

Actualmente, la empresa trabaja con grandes corporativas en Guatemala y en toda Latinoamérica. Pero, el objetivo es expandir su mercado para trabajar con las transnacionales más importantes que operan en la región; con el fin de obtener prestigio y un respaldo económico que los haga la empresa consultora más importante de América Latina.

1.2. Perfiles de puestos laborales

Son formatos en los cuales se colocan los requisitos, las retribuciones, las aptitudes, los conocimientos y las habilidades que un puesto requiere. Según la especialidad del mismo, el perfil puede variar de un puesto a otro.

1.2.1. Definición

El perfil para los puestos laborales se define como la agrupación de características que una persona debe poseer para un puesto de trabajo. Entre estas características se encuentran las habilidades, los conocimientos, las

aptitudes y los requerimientos que la persona debe poseer para trabajar en dicho puesto. También, en el perfil se detallan las tareas y atribuciones que una persona debe cumplir, con el objetivo de diferenciar las tareas de un puesto de la empresa, en relación a los otros.

1.2.2. Objetivos de los perfiles

La implementación de un perfil para los puestos laborales constituye una parte fundamental en el proceso de reclutamiento de una empresa. Al determinar el perfil del puesto, se tendrá un panorama claro de lo que la empresa quiere de un trabajador, con el objetivo de generar un progreso, tanto para el empleado como para la empresa.

Cuando un perfil se ha hecho de manera adecuada, las personas que ocupan los puestos saben hacia qué rumbo va la compañía y las expectativas que la empresa tiene de ellos. El programa de recursos humanos se basa en la descripción del perfil de los puestos laborales, por lo que su implementación es vital para toda organización.

Los objetivos de la descripción e implementación del perfil para los puestos laborales son:

- La descripción del perfil será la base para el proceso de reclutamiento de la empresa.
- El perfil descrito servirá para que la selección del personal sea la adecuada.
- Con la implementación del perfil se determinarán las necesidades de capacitación de cada uno de los puestos.

- Con base en la descripción del perfil se tendrán escalas de sueldos por medio de franjas salariales, según los cargos de la empresa y comparados con los precios en el mercado.
- La implementación del perfil de puesto ayudará a tener una mejor evaluación del desempeño, debido a que se sabrá los requerimientos que se necesitan para cada uno de los puestos.

1.2.3. Diseño de puestos

Consiste en determinar las directrices que tendrá cada uno de los perfiles de los puestos laborales. Conlleva todas las tareas y actividades que una persona debe de realizar en el puesto trabajo que esté desempeñando.

El diseño de puestos será la especificación de los métodos y técnicas que se deberán aplicar en cada puesto de trabajo. Este diseño estará dirigido a los empleados, para aclarar las retribuciones que cada uno deberá tener, ya que los colaboradores deben tener claro lo que la empresa espera de ellos y, de igual manera, la empresa debe tener claro lo que se espera de cada uno de sus colaboradores.

1.2.4. Procedimiento para elaborar la descripción de puestos

Para elaborar la descripción de los puestos laborales se deben seguir los siguientes pasos.

- Determinación de los puestos a describirse: para este caso serán todos los puestos del personal ejecutivo, mandos intermedios y personal operativo. Cada uno de los puestos de la estructura jerárquica debe colocarse para el posterior análisis; desde la parte más alta de la

jerarquía, hasta la parte más baja de la misma (sin dejar ningún puesto fuera del análisis).

- Recabar información sobre los antecedentes de los puestos de trabajo: esta información servirá como base para realizar la nueva estructura de puestos. Cabe resaltar que es necesario conocer la red de puestos actual, quién le reporta a quién y las políticas que se utilizan en ese momento.
- Reunir toda la información necesaria para el puesto: este es el paso más importante de la elaboración de descripciones de puesto, ya que es aquí donde se determina la metodología a utilizar, las herramientas que apoyan el proceso, la delimitación de la descripción, cómo colocar dicha información en el perfil y la forma de presentación para implementarla en cada uno de los puestos de trabajo.
- Revisar la información con los gerentes y encargados del área de recursos humanos: para una empresa de consultoría, se debe revisar con los gerentes de proyectos y los encargados de recursos humanos a nivel global (en dado caso sea una empresa que se encuentre en varios países). Esto se hace para verificar que las directrices son las correctas y que van acorde a los proyectos en los que se está trabajando. También servirá para conocer si dichas especificaciones están conforme a lo que se está trabajando en las otras sucursales de la compañía.

1.2.5. Técnicas para recopilar información de los puestos

Entre las técnicas que sirven para la recopilación de información de los puestos de trabajo están las siguientes.

- Entrevistas: se pueden hacer de 3 maneras.
 - Entrevistas individuales: cuando un agente de recursos humanos recopila información directamente con la persona que desempeña el puesto de trabajo.
 - Entrevistas grupales: se junta a un grupo o equipo de trabajo y se recopila información significativa de toda el área de trabajo.
 - Entrevistas con líderes de áreas: el agente de recursos humanos se reúne con el líder del área para conocer información del equipo de trabajo a cargo del mismo.

- Encuestas: se realizan con el objetivo de conocer información, a nivel global, de toda la organización. Se le pedirá a las personas que realicen un cuestionario que tendrá información sobre el contenido de los puestos, las características y los contenidos que cada perfil de puesto debería contener, desde su perspectiva y criterio.

- Técnica combinada: es una técnica bastante recomendada, ya que mostrará datos más relevantes para la compañía. Consiste en realizarle una entrevista individual a la persona y luego realizar una encuesta con preguntas específicas sobre su puesto de trabajo. Para una empresa consultora se recomienda utilizar esta técnica, ya que dichas empresas cuentan con consultores que pueden brindar información bastante objetiva.

1.2.6. Competencias laborales

Son un conjunto de habilidades, conocimientos, comportamientos y aptitudes que una persona debe poseer para desempeñar un puesto específico.

Estas competencias van a variar dependiendo de las diferentes actividades que se desempeñen en los puestos.

1.2.6.1. Definición

Se puede definir una competencia laboral como la aptitud, conocimiento, comportamiento o habilidad que una persona debe tener para trabajar en un puesto que requiera dicha competencia. Esto se requiere debido a que actualmente ya no solamente se necesita inteligencia para optar a un puesto de trabajo, también se requieren habilidades para administrar y manejar diferentes tareas.

Las competencias laborales ayudan a destacar a las personas en distintos ámbitos y diferentes puestos. Las competencias serán más complejas conforme el puesto de trabajo esté más alto en la jerarquía de la empresa. Por ejemplo, un gerente debe tener las competencias laborales de sus subordinados, además de la competencia del manejo de personal.

1.2.6.2. Clasificación

Las competencias laborales se pueden clasificar como:

- Competencias técnicas: involucran conocimientos de determinados procesos, herramientas y técnicas propias del área de trabajo a desempeñar el puesto.
- Competencias humanas: se refiere a la capacidad de relacionarse y comunicarse con las personas para solucionar problemas relacionados con el trabajo.

- Competencias conceptuales: involucra la generación de nuevas ideas o conceptos que ayudará a la resolución de problemas y a la ejecución de nuevas estrategias en los procesos.

1.2.7. Estructura jerárquica

La estructura jerárquica de una organización es el diseño de la clasificación de los puestos dentro de una empresa. Todas las empresas diseñan su estructura jerárquica de manera diferente, de acuerdo a las áreas que existen y a los puestos que se encuentran en las mismas. Estas estructuras se dividen en diferentes niveles de jerarquía.

Para una empresa dedicada a la consultoría, la estructura jerárquica se puede dividir en tres niveles: personal ejecutivo, mandos intermedios y personal operativo.

1.2.7.1. Personal ejecutivo

Es el encargado de dirigir los proyectos en los que está involucrada la compañía. Son los que toman decisiones y los responsables de dirigir a todas las personas de la empresa.

Entre los puestos que se encuentran en este nivel están el gerente general, los gerentes de proyectos y el director comercial. Todos ellos serán los designados para relacionarse con los clientes, con el objetivo de cerrar acuerdos y acordar detalles de los proyectos que el personal operativo estará trabajando.

1.2.7.2. Mandos intermedios

Son los líderes de cada una de las áreas de la empresa. Estas personas son las que dirigen los equipos de trabajo del personal operativo de la organización y los designados para consolidar toda la información de sus áreas, interpretar dicha información y mostrársela al cliente.

Entre los puestos existentes en los mandos intermedios están los jefes de área y los vendedores comerciales. Estas personas serán las encargadas de reportar las actividades al personal ejecutivo de la empresa.

1.2.7.3. Personal operativo

Es la escala más baja de la estructura jerárquica de una organización y está encargada de trabajar en los proyectos de la compañía. El personal operativo laborará en cada uno de los módulos de trabajo e informará a su jefe inmediato (líder de área) sobre la información que este obtenga.

El personal operativo está compuesto por los analistas, programadores, consultores y contadores de la empresa. Esta escala de la jerarquía será la que estará trabajando de manera directa en los proyectos, por lo que es de suma importancia que cada una de estas personas esté capacitada para analizar la información obtenida.

Esta estructura jerárquica es básicamente la que se puede manejar en una consultoría, con algunas variaciones, dependiendo de los requerimientos de los clientes y con base en el tipo de proyectos que se estén trabajando en la compañía.

1.2.8. Utilización en la industria consultora

La descripción e implementación del perfil para los puestos laborales en una empresa dedicada a la consultoría servirá para proporcionar servicios profesionales y de calidad a los clientes, ya que al describir e implementar el perfil de los puestos laborales se tecnificarán los procesos que se realizan actualmente.

En la industria consultora es de suma importancia la descripción e implementación del perfil para los puestos laborales debido a que esta industria es muy exigente en sus procesos y gracias a esto se debe de tener personal capaz y capacitado en los puestos para realizar las actividades del mismo.

1.3. Detección de necesidades de capacitación

Es el proceso por el cual una empresa conoce las habilidades y destrezas de una persona y las compara con los requerimientos de su puesto de trabajo. Esto se hace con el objetivo de determinar lo que a la persona le hace falta para cumplir con los requerimientos del puesto y capacitarlo con base en ello.

Las necesidades de capacitación pueden ser varias en un puesto de trabajo. Estas deben estar enfocadas en los conocimientos de la persona, así como sus habilidades y aptitudes aplicables al puesto.

1.3.1. Definición

La detección de necesidades de capacitación es la primera etapa del proceso de capacitación. Se comienza por aquí debido a que se requiere conocer las necesidades de los puestos, para satisfacerlas con el proceso de

capacitación. En este proceso de determinará a quién y sobre qué se va a capacitar.

Las necesidades de capacitación se relacionan con las carencias de algunas competencias laborales que los trabajadores deberían desarrollar en sus puestos de trabajo. Esta es la determinación del conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades que un trabajador o un grupo de trabajo debe adquirir, con el objetivo de desarrollar correctamente sus funciones.

1.3.2. Clasificación de las necesidades

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente manera.

- Necesidades manifiestas: son las que se determinan por sentido común y que son bastante evidentes. Estas necesidades se deben a un cambio estructural en la empresa, por cambios en los puestos laborales o por avances tecnológicos que han sido implementados. Entre las personas que tienen necesidades manifiestas de capacitación están el personal de nuevo ingreso, personas que ocuparán un puesto recién creado y personas movidas de puesto. También existirán necesidades manifiestas cuando una persona tiene que manipular una nueva herramienta de trabajo o cuando tenga que utilizar una nueva metodología en su puesto.
- Necesidades ocultas o encubiertas: estos casos se dan cuando una persona realiza normalmente su trabajo y presenta bajo desempeño. Esto se debe al bajo conocimiento técnico, pocas habilidades o aptitudes necesarias en el puesto y que no son evidentes a simple vista. Para ello,

se debe investigar cuál es el motivo del bajo desempeño y aplicar el plan de capacitación en las áreas que sean requeridas.

1.3.3. Importancia de la detección de necesidades de capacitación

La importancia del proceso de capacitación en una empresa radica en lo siguiente:

- Muestra información útil para realizar el plan de capacitación y seleccionar los cursos, talleres o actividades que las personas requieren, para satisfacer las necesidades de sus puestos de trabajo.
- Elimina la capacitación innecesaria, debido a que muchas empresas capacitan a las personas en temas que no son de importancia, lo que generará un costo innecesario y pérdida de tiempo de los colaboradores.
- Genera confianza en los colaboradores para ser capacitados. Cuando se le informa al colaborador del proceso de detección de necesidades de capacitación, este tendrá la certeza de que se le capacitará en las áreas necesarias para fortalecer su conocimiento sobre su puesto.

1.3.4. Objetivos de la detección de necesidades de capacitación

- Determinar, con claridad, cuales son las áreas débiles de los empleados y atacarlas con la capacitación necesaria.

- Reducir costos en el proceso de capacitación al implementar un plan con cursos y capacitaciones acorde a las necesidades de los empleados.
- Brindarle a los colaboradores las mejores condiciones para trabajar, fortaleciendo sus conocimientos y habilidades en el área en la se están especializando.

1.3.5. Propósitos de la capacitación

Se basan en dos puntos: los propósitos para la organización y los propósitos para los colaboradores.

1.3.5.1. Para la organización

- Tener personal altamente capacitado en los puestos de trabajo.
- Reducir los costos en el proceso de aprendizaje de una persona en un puesto de trabajo.
- Minimizar el tiempo de aprendizaje de los puestos laborales, con el objetivo de tener personas que realicen el trabajo lo antes posible.

1.3.5.2. Para los colaboradores

- Elevar el conocimiento técnico de sus puestos de trabajo.
- Retribución económica con base en las nuevas herramientas adquiridas con la capacitación.
- Oportunidad de crecimiento en la empresa con base en las nuevas habilidades, aptitudes y conocimientos que la persona posea.

Por ello, el proceso de capacitación es muy importante en una empresa, ya que no beneficiará solamente a la organización, sino también a los colaboradores.

El proceso de capacitación, que comienza con la detección de necesidades, debe ser un trabajo que se realice conjuntamente entre el empresario y los colaboradores. Esto se debe a que se necesita la inversión y disposición del empresario para dar la oportunidad de capacitar a sus colaboradores, pero también es necesaria la disposición de los trabajadores para adquirir los conocimientos y aplicarlos en su trabajo diario.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Características de una consultoría

Una empresa dedicada a la consultoría (como Intellego CARICAM) se basa principalmente en el desarrollo de soluciones y servicios de gestión de información. Esta debe tener personal altamente capacitado en diversas áreas de consultoría en soluciones TI con amplia experiencia y conocimiento de la industria en la que participan, para así ofrecer a sus clientes las mejores soluciones de gestión de información.

Las características de una consultoría son:

- Asesoría para utilizar programas y herramientas informáticas que mejoren el rendimiento y faciliten el trabajo en la empresa.
- Evaluación y creación de redes informáticas en las empresas.
- Desarrollo de herramientas para necesidades puntuales.
- Gestión de información de las compañías (contabilidad, personal, productos, entre otros).
- Evaluación y gestión de servidores para la entidad (almacenamiento de datos, copias de seguridad, políticas de acceso).

2.2. Objetivos de la consultoría

Brindar herramientas al cliente para que se facilite el trabajo que realiza y tenga un desempeño más eficiente, tanto individual como de manera colectiva.

Las consultorías pretenden brindar soluciones de información, servicios de tecnología y asesoramiento para todo tipo de industria, manteniendo un crecimiento arriba del mercado, y comprometidas con:

- Sus clientes, quienes recibirán soluciones de calidad, contando con el apoyo de una empresa flexible que responda con eficiencia a sus necesidades.
- Sus colaboradores, quienes, a través de su desarrollo integral, recibirán ingresos relacionados a su productividad y desempeño en un ambiente de trabajo sólido y retador.
- Sus socios, quienes recibirán beneficios económicos crecientes, derivados del cumplimiento de las estrategias y objetivos establecidos.
- Sus aliados, con quienes se establecen relaciones orientadas a generar valor en los productos y servicios que ofrecen.

2.3. Personal que trabaja en la consultoría

A continuación se describe el personal que trabaja en una consultoría:

2.3.1. Director general

Es el encargado de gestionar y dirigir los asuntos de la empresa. Esta persona también puede ser llamada gerente general o gerente de la empresa. Sus funciones incluyen ser el representante en asuntos legales, como contratos y acuerdos, así como controlar las metas y objetivos que la empresa tiene a corto, mediano y largo plazo.

En gran parte, el éxito o fracaso de una empresa recaerá sobre la responsabilidad del gerente general. Por esto su labor es muy importante, ya que será el encargado de dirigir y comandar los proyectos que se trabajen en la consultoría. El gerente general también será el encargado de cerrar acuerdos con las empresas a las que se les brindará el servicio de asesoramiento.

2.3.2. Mánager

Los mánagers serán los encargados de cada uno de los proyectos que se trabajen en la consultoría. Serán la carta de presentación ante el cliente, los encargados de definir detalles que se trabajarán en los proyectos, al igual que la fechas de entrega y especificaciones que el cliente requiere.

El mánager debe gestionar los equipos de trabajo para que laboren en los proyectos, en los departamentos de Business Solution (BS), Information Management (IM), Management Consulting (MC), Managed Services (MS) y Departamento de Software Development (SD). Es el responsable de unificar la información trabajada en cada área, analizarla y presentarla ante el cliente como un conjunto. El mánager debe reportarle al director general sobre los proyectos que se están trabajando y notificarle si los objetivos planteados se están cumpliendo.

2.3.3. Director comercial

También llamado gerente comercial, es el encargado de todo el Departamento Comercial. Entre sus funciones está elaborar reportes de ventas anuales, del presupuesto de gastos en los proyectos y la dirección del personal que labore en el Departamento (vendedores comerciales).

El director comercial tiene bajo su responsabilidad supervisar los índices de ventas de la empresa y el área de *marketing*. La supervisión de las gestiones comerciales debe ser una de las funciones desempeñadas por el director comercial, al igual que el seguimiento de la ejecución del plan de *marketing*.

2.3.4. Vendedor comercial

También llamado asesor comercial, es la persona responsable de ponerse en contacto con el cliente y cerrar acuerdos para brindarle servicios a la empresa. El vendedor comercial muestra a los clientes los beneficios de implementar soluciones de información en su industria; además de mostrarles un plan de trabajo y una secuencia de actividades que se llevarán a cabo como parte de la consultoría a la empresa.

Esta persona juega un papel muy importante para la consultoría, ya que a partir de su gestión inicia la preventa con el cliente. Cuando se acuerda una preventa, se le muestra a la empresa todos los procesos que se llevarán a cabo en el período de consultoría. Luego de la preventa viene la venta final, cuando el asesor comercial y el cliente se sientan a platicar sobre costos, tiempos de entrega, beneficios y una serie de detalles para comenzar a trabajar en el proyecto.

2.3.5. Coordinador de área

También llamado líder de práctica, es el encargado de gestionar equipos de trabajo pequeños que, en conjunto con otros grupos, forman el equipo total de colaboradores que trabajan en un proyecto para una empresa específica. Estos son expertos en cualquiera de los departamentos en los que estén

trabajando (Business Solution, Information Management, Management Consulting, Managed Services y Software Development).

Cabe mencionar que son *senior consultant* (en el caso de Information Management, Management Consulting y Managed Services) o *senior programmer* (en Software Development); pero no todos los *senior consultant* o *senior programmer* son coordinadores de área, ya que pueden haber varios *seniors* en el mismo departamento.

Los coordinadores de área deben realizar un trabajo en conjunto, ya que lo que haga un área terminará afectado a la otra, por los procesos estrechamente ligados que existen en la consultoría. Debido a esto, la comunicación entre coordinadores debe ser primordial, si se quiere tener un trabajo unificado y que el resultado presentado al cliente sea satisfactorio.

2.3.6. Consultor

En el área de consultoría, es la persona que se dedica a parametrizar los módulos SAP y conocer a detalle todas las funciones que se realizan en los diferentes módulos. Los consultores se especializan en un módulo de SAP, debido a la dificultad de los mismos.

El consultor debe conocer los otros módulos que están relacionados a su especialización, ya que todos los módulos de SAP están íntimamente relacionados. Esta persona se encargará de manejar toda la información que se registra en la plataforma y seleccionará los datos relevantes que aparecen en la misma.

El objetivo del consultor es obtener información de la actividad empresarial de una empresa, para luego analizarla y compararla con la obtenida en los otros módulos. Esto se realiza para mostrarle al cliente el resultado final del estudio de la empresa, el cual tendrá algunos datos como: cantidad de producción del mes, tipos de materiales que se deben comprar, costos que tendrá cierta producción, ventas netas anuales, índices financieros que arroja la actividad económica, proyecciones para el futuro, impacto económico que tendrá en el capital la inversión en una nueva inversión, entre otros aspectos.

2.3.7. Analista

Es la persona encargada de interpretar la información obtenida por los programadores y los programas que se manejan en la consultoría. Esta persona hará el análisis de los procesos y los resultados obtenidos de compras, ventas, inventarios, entre otros.

El analista debe trabajar conjuntamente con los programadores para recabar la información primordial que requiere el cliente. Con los análisis interpretados se pretende mostrar, de manera clara y entendible, todo lo que está ocurriendo en la empresa, con base en índices y estándares que el analista determinará con la información adquirida.

2.3.8. Programador

Es la persona dedicada en implementar algoritmos con lenguajes de programación. Se encarga de escribir, depurar y mantener el código de programación. Su función es la de facilitar la recepción de información, por medio de programas que reduzcan los tiempos de trabajo que los analistas y consultores van a invertir en los proyectos.

En la consultoría, un programador debe manejar diferentes lenguajes de programación para manipular los datos requeridos por el cliente. Un lenguaje muy importante y necesario para un programador de una consultoría es el ABAP, que es el que se maneja en SAP. Otros lenguajes importantes que debe manejar un programador es Java y .NET.

Los programadores serán la base en la que se edificarán los proyectos de las consultorías, ya que con su trabajo se tendrán los programas necesarios para recopilar información: que debe ser estudiada, agrupada e interpretada para presentarla al cliente.

2.4. Departamentos de la consultoría

La consultoría es un servicio profesional prestado por la empresa, por profesionales en forma individual con experiencia o conocimiento específico en el área, asesorando personas o a otras empresas, países o a organizaciones en general.

2.4.1. Departamento de Business Solution (BS)

El Departamento de Business Solution o Soluciones de Negocio es el encargado de recopilar toda la información relacionada con una empresa y gestionarla por medio de SAP, para generar interacciones automáticas que el cliente pueda utilizar. Las grandes áreas con las que trabaja el Departamento de BS son:

- Recursos humanos (módulo HR)
- Finanzas (módulo FI)
- Compras (módulo MM)

- Ventas y distribución (módulo SD)
- Planeación de la producción (módulo PP)

En una empresa se debe contar (como mínimo) con las siguientes soluciones de negocio, para trabajar con cualquier cliente.

Figura 3. **Departamento de Business Solution**



Fuente: recursos humanos, Intellego CARICAM, S. A.

Cabe mencionar que las soluciones de negocio le permitirán trabajar al cliente con un sistema confiable que tendrá muy pocos errores y que contará

con personal capacitado para manejar los módulos. Estos módulos estarán directamente relacionados, con lo que se evitarán confusiones entre áreas, ya que todo se encontrará en el sistema SAP.

2.4.2. Departamento de Information Management (IM)

El Departamento de Information Management (o Gestión de la Información) es el encargado de recopilar información, con base en los módulos de SAP, y entregarlo al cliente. Esta información le servirá al cliente para tomar decisiones con respecto a diferentes índices y resultados que se tengan durante un período.

Esta información será requerida por los líderes de la empresa para determinar mejoras que se puedan hacer en el proceso, predecir futuros problemas y atacar los riesgos actuales en la información.

Se necesita personal encargado de generar información, debido a que se maneja gran cantidad de datos que no podrían ser procesados de manera manual, por lo que se necesitan reportes completos que se complementen con los informes detallados de cada módulo de SAP.

El Departamento de Information Management cuenta con 2 importantes áreas, las cuales se detallarán a continuación.

- Área de Business Intelligence

Encargada de extraer la información de los módulos de SAP. En esta área se realizan todas las parametrizaciones necesarias para que el Departamento de Reportería realice informes de las bases de datos extraídas en esta área.

- Área de Reportería

Encargada de formular reportes e informes con base en la información extraída en Business Intelligence. Estos informes deberán ir amarrados unos con otros, con el objetivo de mostrar datos relevantes para la empresa y que esta pueda tomar decisiones con respecto a la información proporcionada.

Figura 4. **Departamento de Information Management**



Fuente: recursos humanos, Intellego CARICAM, S. A.

2.4.3. Departamento de Management Consulting (MC)

Es el encargado de trabajar con los clientes para que ambos alcancen sus objetivos. Todas las relaciones e interacciones con el cliente se harán en este Departamento, ambas partes se pondrán de acuerdo acerca del trabajo que se va a realizar.

Este Departamento se encontrará directamente ligado con las personas que deben tratar con el cliente para conocer sus requerimientos, sus comentarios acerca del trabajo que se está realizando actualmente y lo que se podría hacer en el futuro.

Figura 5. Departamento de Management Consulting



Fuente: recursos humanos, Intellego CARICAM, S. A.

Los procesos de Management Consulting son tratados por los altos mandos de la consultoría, quienes ayudarán a optimizar procesos de la compañía al proponer nuevas soluciones que se pueden incluir en los procesos. También, mejorando la comunicación con el cliente y motivando al personal para que trabaje de manera adecuada, así como atender los requerimientos que necesite el cliente.

2.4.4. Departamento de Managed Services (MS)

Es el que tiene la responsabilidad de atender a los usuarios funcionales de los módulos de SAP. Debe resolver dudas acerca del proceso, así como sondear los posibles problemas que se tengan en el futuro.

Será la primera línea de respuesta ante los problemas que surjan, por lo cual debe tener personal altamente capacitado con las funciones básicas de SAP. Este debe administrar el funcionamiento de las acciones en la inteligencia de negocios.

El Departamento de Managed Services deberá actuar las 24 horas del día, los 7 días de la semana, principalmente cuando se brinda servicio a empresas que trabajen todo el día. Es por ello que debe haber turnos de trabajo, para que el área siempre tenga con soporte.

Debido a que al área de soporte pueden llegar casos que no pueden ser cubiertos, estos se transferirán a las áreas específicas del problema, para que sean atendidos por los expertos en la materia.

Figura 6. **Departamento de Managed Services**



Fuente: recursos humanos, Intellego CARICAM, S. A.

En este Departamento existen 2 áreas. El soporte primera línea es el encargado de recibir los casos por parte de los usuarios funcionales y resolver situaciones generales. El soporte segunda línea deberá atender casos más específicos, por lo cual deberán ser expertos en SAP.

Si ninguno de los dos soportes logra identificar o resolver el problema, se le transferirá al área correspondiente.

2.4.5. Departamento de Software Development (SD)

Es el área de programación donde cobran vida todas las configuraciones necesarias para los módulos de SAP. En este Departamento se realiza el diseño, análisis y construcción de aplicaciones que servirán para analizar procedimientos del cliente.

Es necesario hacer programas específicos para cada requerimiento y necesidad que se tenga, dependiendo la industria y el lugar en donde se realicen las consultorías. Debido a esto, deben realizarse aplicaciones acorde a lo que se requiera.

En este Departamento se trabajará en diferentes ramas, entre las que están las aplicaciones para celulares, desarrollo de software para módulos de SAP, mantenimiento del sistema e integración de aplicaciones (como la unión de un ERP con los sistemas de transacciones).

El Departamento de Software Development se va a dividir en 2 grandes áreas. Una será el área de desarrollo, donde se realizará la programación en lenguaje ABAP (el lenguaje de programación de SAP). Aquí se realizarán todas las configuraciones necesarias para los módulos de los usuarios funcionales.

La otra área del Departamento de Software Development es la de BPM. En ella se realizarán todas las aplicaciones móviles y web (lenguaje Java) requeridas por el cliente y que tengan una funcionalidad en el día a día de la empresa.

Figura 7. **Departamento de Software Development**



Fuente: recursos humanos, Intellego CARICAM, S. A.

2.4.6. Departamento Comercial

También llamado Departamento de Ventas, es el área que abarca el *marketing* comercial. El *marketing* tiene como tarea la organización del intercambio que se produce entre la consultoría y la empresa. El *marketing* está relacionado con la asignación de precios de los servicios ofrecidos, la forma de distribución, la promoción y la incursión en el mercado del servicio brindado al cliente.

El Departamento Comercial tendrá un papel muy importante en una consultoría, ya que en esta se realizará todo el proceso de venta de los servicios brindados por la organización. El Departamento Comercial ayudará a cumplir los objetivos de la empresa, ya que los indicadores se medirán con base en los acuerdos para trabajar en proyectos que se llevarán a cabo gracias a la negociación entre el Departamento Comercial y el cliente.

Este Departamento deberá de tener una cartera de clientes a quienes abordar para ofrecerles los servicios de consultoría, así como buscar nuevos objetivos de venta en donde se pueda incursionar. La colaboración entre el director comercial y los asesores comerciales brindará una alianza que fortalecerá la negociación con los clientes, generando nuevas oportunidades de venta que se transformarán en proyectos a futuro. Una consultoría ser muy importante para este Departamento, ya que es aquí donde todo comienza y donde se formarán los cimientos del trabajo de la organización a futuro.

2.4.7. Departamento Administrativo

Es el encargado de dirigir y optimizar los recursos de la empresa. En una consultoría, básicamente, se administran 2 recursos: el humano y el financiero. Por lo tanto este Departamento se divide en dos áreas: el área de recursos humanos y el área de contabilidad. La primera se encarga de todo lo relacionado a los colaboradores y la segunda se encarga y administra el recurso financiero existente.

2.4.7.1. Área de recursos humanos

Es la encargada de todos los temas relacionados con los colaboradores de la compañía. Se ocupa del reclutamiento y selección de personal, la

inducción a la empresa, todo lo relacionado a retribuciones económicas (sueldos, bonos, indemnizaciones), la evaluación del desempeño, campañas de capacitación, entre otras. El área de recursos humanos se debe enfocar en brindar apoyo a los colaboradores, con el objetivo de hacerlos sentir bien y que esto se refleje en un aumento en la productividad de la compañía.

2.4.7.2. Área de contabilidad

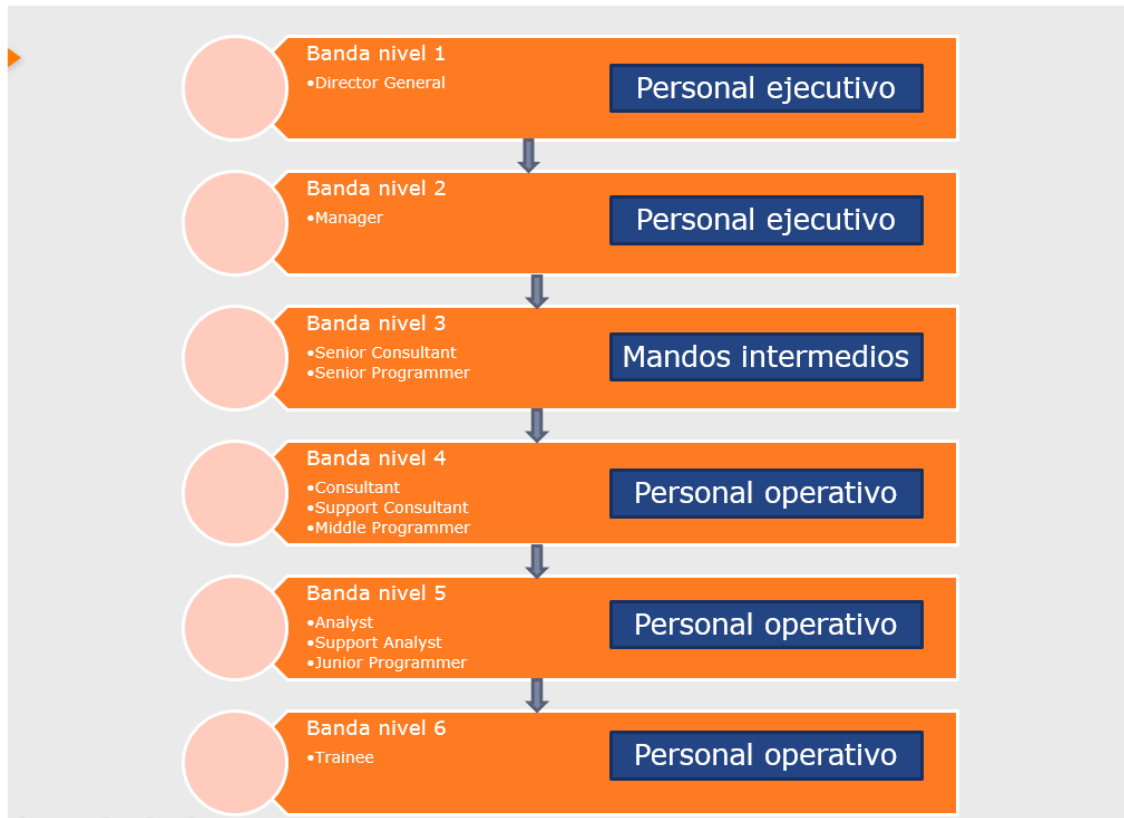
Se dedica en analizar la situación financiera y económica de la empresa. Esto se hace con el objetivo de facilitar la dirección y el control, por medio de análisis hechos de manera sistemática. Los contadores se deben encargar de brindar información sobre los resultados obtenidos en un período determinado, los cuales servirán para tomar decisiones en el futuro y medir la rentabilidad del presente.

2.4.8. Bandas jerárquicas

Son las escalas en las cuales se encuentran los puestos de trabajo. Las bandas jerárquicas se basan en la estructura jerárquica (personal ejecutivo, mandos intermedios y personal operativo).

Una empresa dedicada a la asesoría y consultoría tendrá las siguientes bandas jerárquicas.

Figura 8. **Bandas jerárquicas de Intellego CARICAM, S. A.**



Fuente: recursos humanos, Intellego CARICAM, S. A.

3. PROPUESTA PARA LA DESCRIPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL

3.1. Descripción de los puestos de trabajo

Se basa en determinar las diferentes habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias que una persona debe tener para aplicar a un puesto. Para determinar los requerimientos de un perfil de trabajo en una consultoría, en la descripción debe ir el objetivo del puesto, sus responsabilidades, los requisitos para optar al mismo, los contactos a los cuales estará expuesto y las competencias requeridas.

El hacer una descripción de los puestos de trabajo servirá para determinar en qué puesto específico estará la persona que trabaja en la consultoría. Al tener definidos los puestos de trabajo, se hará una detección de las necesidades de capacitación para cada uno de los puestos, con base en los requerimientos necesarios del puesto que tiene actualmente o al puesto que aplica la persona.

3.1.1. Por área

La descripción de puestos de trabajo por área determinará los requerimientos necesarios para cada uno de los departamentos de la consultoría. Esto se hará debido a que no son los mismos requerimientos que se necesitan para ser un *consultant* de Information Management a ser un *consultant* de Management Consulting.

3.1.2. Por roles específicos

La descripción de puestos de trabajo por roles específicos se hará pensando en los diferentes requerimientos que tenga cada uno de los puestos de un mismo departamento. Cada uno de los puestos por roles específicos irá con base en los niveles de la banda jerárquica y determinará lo necesario para optar al puesto de dicha área.

Los puestos de trabajo por roles específicos deberán contener todos los elementos necesarios para diferenciar un puesto que esté arriba de otro en la jerarquía de la consultoría, para evitar que personas sobrevaloradas estén en un nivel bajo y personas poco capacitadas estén en un nivel alto que no les corresponde.

3.2. Perfil del puesto de trabajo

Será el encargado de mostrar todos los requerimientos necesarios para determinado puesto. En este se deberán detallar (en una consultoría) las siguientes descripciones.

3.2.1. Objetivo del puesto

Será el apartado donde se colocará la función principal de la persona que ocupará dicho cargo. El objetivo del puesto deberá tener la atribución o atribuciones principales del puesto, diferenciándolo en gran medida de los otros puestos de trabajo.

Los objetivos del puesto deberán ser distintos en cada puesto de un área y en cada rol específico, con el propósito de mostrar lo que se debe hacer en el mismo.

3.2.2. Responsabilidades

Las responsabilidades de los puestos de trabajo (para una empresa dedicada a la consultoría) estarán divididas en dos grandes áreas: las responsabilidades consultivas y las responsabilidades internas.

3.2.2.1. Responsabilidades consultivas

Estarán enfocadas en el ámbito de la consultoría y asesoría. Estas serán las responsabilidades necesarias para llevar a cabo el propósito del puesto consultivo. Las responsabilidades consultivas estarán enfocadas en las atribuciones necesarias según el cliente con quien se está trabajando y al proyecto específico del área.

En las responsabilidades consultivas están, por ejemplo, tiempos de entrega, comunicación con el cliente, especificaciones del proyecto, entre otros.

3.2.2.2. Responsabilidades internas

Estarán enfocadas en el ámbito personal y profesional del puesto de trabajo. Estas serán las responsabilidades que toda persona debe tener y que no estén íntimamente ligadas con el proceso de la consultoría. En las responsabilidades internas están, por ejemplo, tener su hoja de vida actualizada para ofrecer el recurso al cliente, generar artículos acerca del trabajo realizado (SPP), entre otros.

3.2.3. Requisitos

Serán todo lo necesario para optar al puesto de trabajo. Estos requisitos servirán para medir si una persona que está actualmente laborando en dicho puesto está capacitada para el mismo. Si se encuentra que una persona no está capacitada para el mismo, se aplicarán los diferentes planes de capacitación, las cuales se detallarán más adelante.

Entre los requisitos necesarios para un puesto de trabajo, hay 3 grandes apartados que no pueden faltar para describir un puesto de trabajo, los cuales son:

- Grado académico o escolaridad.
- Disponibilidad de horario (cabe mencionar que una consultoría trabajará una jornada diurna especial, para tomarlo en cuenta en la disponibilidad de horario).
- Nivel de experiencia (medida en años de trabajo en la especialidad del puesto laboral).

3.2.4. Contactos principales

Serán las personas con las cuales se tendrá relación en el puesto de trabajo. Debido a que la consultoría es una rama puramente de servicio, el contacto con personas es un factor principal que se debe considerar.

En los contactos principales se deberá detallar a todos los posibles puestos de trabajo con los que se tendrá contacto y relación, para especificar con quienes se debe tratar y trabajar en conjunto.

3.3. Competencias de los perfiles

Serán los conocimientos, actitudes y habilidades que una persona debe desempeñar para trabajar en cierto puesto de trabajo. Las competencias aplicadas a una consultoría se dividen en 12 grandes grupos, las cuales son:

- Comunicación efectiva
- Productividad
- Orientación a resultados
- Autonomía
- Aprendizaje continuo
- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Entendimiento con el cliente
- Entendimiento del negocio o industria
- Gestión de equipos
- Desarrollo de gente
- Inspira y motiva a otros

3.3.1. Formato para competencias de los perfiles

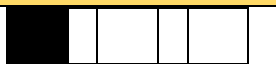


Para un mejor orden, las competencias de los perfiles se colocarán en un formato que tendrá 3 niveles diferentes para identificar la cobertura de la categoría correspondiente. La descripción del nivel será la siguiente:

- Nivel 1: implica que se ha llegado a cubrir la categoría en un nivel principiante.
- Nivel 2: implica que se ha llegado a cubrir la categoría a un nivel intermedio.

- Nivel 3: implica que se ha llegado a cubrir la categoría a un nivel avanzado.

El formato a utilizar para valorizar las categorías de las competencias de los perfiles será el siguiente.

Tabla I. **Ejemplo para las competencias de un perfil**

Competencia	Gráfico	Nivel
Ejemplo categoría 1		1
Ejemplo categoría 2		2
Ejemplo categoría 3		3

Fuente: elaboración propia.

Debido a que cada categoría tiene subcategorías y que estas tienen también una ponderación de 1 a 3; el cálculo de la ponderación de la categoría se hará de la siguiente manera:

- Si el promedio de las subcategorías está entre 1 y 1,50, se asignará el nivel 1 a la categoría.
- Si el promedio de las subcategorías está entre 1,51 y 2,50, se asignará el nivel 2 a la categoría.
- Si el promedio de las subcategorías está entre 2,51 y 3, se asignará el nivel 3 a la categoría.

3.3.2. Comunicación efectiva

Esta categoría se divide en 3 partes, las cuales son: escucha activa, impacto e influencia y claridad de transmisión.

Tabla II. Competencias de comunicación efectiva

ESCUCHA ACTIVA	
Nivel	Descripción
1	Verifica la comprensión del mensaje con su interlocutor.
2	Valida el punto de vista de los demás.
3	Mantiene el foco de la comunicación a pesar de la diferencia de argumentos que pueda darse.
IMPACTO E INFLUENCIA	
Nivel	Descripción
1	Agrega valor por medio de sus comentarios y opiniones.
2	Persuade de manera directa durante una presentación o discusión.
3	Distingue hechos, emociones y opiniones para obtener compromisos de los demás.
CLARIDAD DE TRASMISIÓN	
Nivel	Descripción
1	Expone sus opiniones con claridad y precisión.
2	Ajusta su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor.
3	Promueve la participación y generación de ideas en los equipos.

Fuente: elaboración propia.

3.3.3. Productividad

Esta categoría se divide en 3 partes, las cuales son: calidad, sentido de urgencia y cumplimiento.

Tabla III. **Competencias de productividad**

CALIDAD	
Nivel	Descripción
1	Es exigente consigo mismo en la ejecución de sus actividades y tareas.
2	Es minucioso en la calidad de sus entregables y tareas.
3	Crea estándares y procedimientos de control de sus resultados.
SENTIDO DE URGENCIA	
Nivel	Descripción
1	Usa su tiempo de manera responsable y productiva.
2	Entiende los cambios de requerimientos y se adapta a los mismos.
3	Toma acciones que mejoran en tiempo y forma las actividades y sus resultados.
CUMPLIMIENTO	
Nivel	Descripción
1	Cumple rigurosamente con los tiempos de entrega.
2	Identifica tareas que requieren mayor dedicación y distribuye su tiempo en consecuencia.
3	Sus entregables y tareas exceden las expectativas del cliente.

Fuente: elaboración propia.

3.3.4. **Orientación a resultados**

Esta categoría se divide en 2 partes, las cuales son: foco en el resultado y perseverancia.

Tabla IV. **Competencias de orientación a resultados**

FOCO EN EL RESULTADO	
Nivel	Descripción
1	Entiende de manera clara lo que se espera de su trabajo.
2	Identifica el camino crítico de ejecución y pone foco en el resultado.
3	Constantemente sus decisiones llevan al resultado pactado.
PERSEVERANCIA	
Nivel	Descripción
1	Termina las actividades asignadas.
2	Mantiene el ritmo de entrega de resultados bajo presión y con altos niveles de exigencia.
3	Influye en los miembros del equipo de manera positiva para reforzar la obtención del resultado.

Fuente: elaboración propia.

3.3.5. Autonomía

Esta categoría se divide en 2 partes, las cuales son: iniciativa y responsabilidad.

Tabla V. Competencias de autonomía

INICIATIVA	
Nivel	Descripción
1	Identifica obstáculos en sus actividades y busca alternativas de solución.
2	Toma acciones para asegurar el resultado futuro y anticipa el problema.
3	Busca de manera proactiva establecer acuerdos de operación y ejecución, incluyendo al cliente.
RESPONSABILIDAD	
Nivel	Descripción
1	Toma un rol activo en la solución de los problemas diarios.
2	Toma las decisiones necesarias para llegar a las metas establecidas.
3	Se responsabiliza del logro común y de facilitar la consecución de metas.

Fuente: elaboración propia.

3.3.6. Aprendizaje continuo

Esta categoría se divide en 4 partes, las cuales son: capacidad de aprender, curiosidad, manejo emocional y adaptación al cambio.

Tabla VI. Competencias de aprendizaje continuo

CAPACIDAD DE APRENDER	
Nivel	Descripción
1	Es abierto a escuchar y revisar diferentes alternativas de acción.
2	Distingue lo que es viable y práctico de lo que es teórico.
3	Es ágil en visualizar situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos.
CURIOSIDAD	

Continuación de la tabla VI.

Nivel	Descripción
1	Solicita asesoría en aquello que enriquezca su conocimiento.
2	Busca de manera activa información con aplicación práctica.
3	Define mecanismos dentro de los procesos de trabajo, para acumular conocimiento.
MANEJO EMOCIONAL	
Nivel	Descripción
1	Acepta sus errores abiertamente y toma acciones correctivas.
2	Modifica su comportamiento futuro a partir de sus errores pasados.
3	Afronta las dificultades y los riesgos con actitud constructiva.
ADAPTACION AL CAMBIO	
Nivel	Descripción
1	Modifica su forma de trabajar habitual cuando se le requiere.
2	Adopta criterios o puntos de vista diversos para mejorar su desempeño.
3	Está abierto a abandonar viejas prácticas e intentar nuevos caminos.

Fuente: elaboración propia.

3.3.7. Pensamiento analítico

Esta categoría se divide en 3 partes, las cuales son: juicio, desagregar y técnicas de análisis.

Tabla VII. **Competencias de pensamiento analítico**

JUICIO	
Nivel	Descripción
1	Separa las situaciones en ventajas y desventajas.
2	Encuentra diversas causas potenciales de hechos, consecuencias o cadenas de eventos.
3	Identifica diferentes soluciones y prioriza el impacto de cada una de ellas.
DESAGREGAR	
Nivel	Descripción
1	Se apoya en listas de tareas o actividades para analizar una situación.
2	Divide una situación compleja en pequeñas partes y la analiza con un enfoque integral.
3	Organiza las partes de un problema, realiza comparaciones y establece prioridades.
TÉCNICAS DE ANÁLISIS	

Continuación de la tabla VII.

Nivel	Descripción
1	Relaciona información relevante para proponer soluciones a problemas sencillos.
2	Al analizar un problema, reconoce las situaciones preexistentes y propone diferentes alternativas.
3	Emplea diferentes métodos de análisis en una situación compleja.

Fuente: elaboración propia.

3.3.8. Pensamiento conceptual

Esta categoría se divide en 3 partes, las cuales son: pensamiento sistémico, conexión e integración y visualización.

Tabla VIII. Competencias de pensamiento conceptual

PENSAMIENTO SISTÉMICO	
Nivel	Descripción
1	Utiliza una visión de conjunto para asimilar e interpretar información.
2	Reconoce y visualiza los patrones, tendencias o piezas faltantes.
3	Plantea el impacto de las decisiones más allá de su propio rol o área de responsabilidad.
CONEXIÓN E INTEGRACIÓN	
Nivel	Descripción
1	Utiliza su experiencia pasada para identificar problemas.
2	Relaciona datos, ideas y todo tipo de información clave y los transmite en forma clara.
3	Conecta fácilmente situaciones no relacionadas creando nuevas alternativas.
VISUALIZACIÓN	
Nivel	Descripción
1	Presenta con frecuencia nuevas ideas útiles.
2	Tiene capacidad para proyectar a futuro el impacto de las nuevas ideas.
3	Crea enfoques y esquemas competitivos e innovadores.

Fuente: elaboración propia.

3.3.9. Entendimiento con el cliente

Esta categoría se divide en 3 partes, las cuales son: orientación al cliente, servicio y colocar valor.

Tabla IX. **Competencias de entendimiento con el cliente**

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Nivel	Descripción
1	Escucha de manera activa la necesidad del cliente.
2	Genera confianza en el cliente por su calidad, profesionalismo y conocimiento del tema.
3	Anticipa los requerimientos futuros para mantener la competitividad del cliente, haciendo un mapeo para continuar obteniendo valor de la tecnología.
SERVICIO	
Nivel	Descripción
1	Atiende en tiempo y forma los requerimientos del cliente, de acuerdo a los estándares de la consultoría.
2	Prioriza efectivamente las necesidades del cliente, considerando el costo por entregable.
3	Mantiene elevado el nivel de satisfacción de sus clientes.
COLOCA VALOR	
Nivel	Descripción
1	Entiende la manera en que los servicios de la consultoría agregan valor al cliente.
2	Expone de manera convincente el valor agregado de los servicios de la consultoría.
3	Resuelve las observaciones o consideraciones finales del cliente, utilizando argumentos de impacto.

Fuente: elaboración propia.

3.3.10. Entendimiento del negocio o industria

Esta categoría se divide en 3 partes, las cuales son: entender el entorno, conocimiento de la competencia e identificar oportunidades.

Tabla X. **Competencias de entendimiento del negocio o industria**

ENTENDER EL ENTORNO	
Nivel	Descripción
1	Tiene conocimiento de las tendencias del mercado y la industria.
2	Visualiza las implicaciones hacia los clientes y el negocio de los cambios en el entorno.
3	Establece acciones concretas en función de las tendencias de la industria.
CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA	
Nivel	Descripción
1	Conocer a los competidores principales y su oferta de valor.
2	Identifica el impacto de la competencia en la colocación de los servicios de la consultoría.
3	Modifica la oferta de valor para mantener ventaja competitiva.
IDENTIFICAR OPORTUNIDADES	
Nivel	Descripción
1	Conoce de elementos más allá de la propia industria, que pueden afectar el entorno del negocio.
2	Interpreta elementos aparentemente desconectados para identificar oportunidades en el entorno.
3	Crea ventajas competitivas a raíz de una pronta identificación de oportunidades.

Fuente: elaboración propia.

3.3.11. Gestión de equipos

Esta categoría se divide en 4 partes, las cuales son: planeación y organización, rumbo, orientación a la excelencia, así como la delegación y empoderamiento.

Tabla XI. **Competencias de gestión de equipos**

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Nivel	Descripción
1	Establece planes de trabajo para proyectos de un solo proceso.
2	Agrega valor con una mejor relación costo por entregable, a través de la planeación efectiva.
3	Coordina proyectos y clientes en proyectos medianos, así como los grandes.
RUMBO	

Continuación de la tabla XI.

Nivel	Descripción
1	Establece con claridad lo que se espera de las tareas asignadas.
2	Determina y aplica las metas y áreas de efectividad a alcanzar.
3	Da retroalimentación para reorientar los esfuerzos hacia una visión determinada de negocio.
ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA	
Nivel	Descripción
1	Resalta y refuerza comportamientos positivos dentro del grupo.
2	Establece metas por encima de los estándares de la organización.
3	Sus equipos de trabajo son modelo a seguir en entrega y calidad de resultados.
DELEGACION Y EMPODERAMIENTO	
Nivel	Descripción
1	Asigna los recursos, respetando el costo por entregable.
2	Direcciona recursos de manera adecuada ante nuevos requerimientos.
3	Mantiene niveles óptimos de resultado en equipos virtuales o a distancia.

Fuente: elaboración propia.

3.3.12. Desarrollo de gente

Esta categoría se divide en 3 partes, las cuales son: habilidad interpersonal, enseñanza y retroalimentación.

Tabla XII. **Competencias de desarrollo de gente**

HABILIDAD INTERPERSONAL	
Nivel	Descripción
1	Entiende las necesidades e inquietudes de otros.
2	Establece relaciones interpersonales que facilitan el logro de resultados.
3	Aprovecha las habilidades de cada colaborador para impulsar su desempeño en la compañía.
ENSEÑANZA	
Nivel	Descripción
1	Es un apoyo en momentos de aprendizaje y solución de problemas.
2	Brinda retroalimentación en situaciones del día a día, para mejorar el desarrollo profesional.
3	Alienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.
RETROALIMENTACIÓN	

Continuación de la tabla XII.

Nivel	Descripción
1	Da retroalimentación oportuna para reforzar el desempeño esperado de sus colaboradores.
2	Ayuda a los demás a pensar cómo mejorar su desempeño y desarrollarse de forma independiente.
3	Su comportamiento en el desarrollo de colaboradores marca los estándares de desempeño.

Fuente: elaboración propia.

3.3.13. Inspira y motiva a otros

Esta categoría se divide en 4 partes, las cuales son: comunicación, empuje y entusiasmo, credibilidad y motivación.

Tabla XIII. Competencias de inspira y motiva a otros

COMUNICACIÓN	
Nivel	Descripción
1	Sus acciones son congruentes con su discurso.
2	Ajusta su discurso y su lenguaje de acuerdo a la audiencia y tipos de exposición.
3	Transmite claramente la alineación de objetivos con las metas estratégicas.
EMPUJE Y ENTUSIASMO	
Nivel	Descripción
1	Muestra alta dedicación y compromiso en el desempeño de sus actividades.
2	Mantiene el ánimo inclusive ante la adversidad.
3	Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende.
CREDIBILIDAD	
Nivel	Descripción
1	Es reconocido como referente para resolver dudas.
2	Conoce lo que su gente necesita y la información que debe proporcionar.
3	Comunica hábilmente el rumbo.
MOTIVACIÓN	
Nivel	Descripción
1	Motiva a la gente para adquirir un sentido de compromiso.
2	Maneja variados esquemas de motivación.
3	Busca participación del grupo para involucrarlos en la mejora del área.

Fuente: elaboración propia.

3.4. Necesidades de capacidades con base en el puesto

Las necesidades de capacitación estarán basadas en la detección de áreas de mejora que cada uno de los puestos de trabajo puede llegar a tener. Las necesidades de capacitación estarán enfocadas en fortalecer los conocimientos técnicos y habilidades de los colaboradores; con el fin de ofrecer un servicio de calidad al cliente e incentivar al colaborador, brindándole nuevos conocimientos y la oportunidad de crecer en el ámbito de la consultoría.

3.4.1. Etapas de la detección de necesidades de capacitación

Para detectar necesidades de capacitación se deben realizar 3 fases, las cuales son: toma de información, investigación y análisis.

3.4.1.1. Toma de información

Se basa en el proceso en el cual se determinarán los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores para cada uno de los puestos de trabajo. Para esto se tomará en cuenta la descripción del perfil de los puestos laborales, en donde se verán las competencias laborales que cada persona tendrá y con base en ello se hará la investigación de los planes de capacitación necesarios para cada puesto.

3.4.1.2. Investigación

Luego de que se ha recopilado información de los puestos de trabajo, se llevará a cabo una investigación en donde se buscarán las áreas necesitadas de capacitación. Estas se clasificarán en 6 áreas diferentes de aplicación, entre las que están:

- Capacitación por autoestudio
- Capacitación por curso interno
- Capacitación por curso externo
- Capacitación por curso en línea
- Capacitación de habilidades *soft*
- Capacitación para lograr certificación

El objetivo de la investigación será clasificar las necesidades de capacitación en la especialidad del curso que se va a impartir (descritos anteriormente). Esto servirá para reducir costos en cursos que puedan darse internamente o por medio de autoestudio, así como determinar los cursos que no se puedan dar internamente y buscar un lugar adecuado en el cual se imparta el curso.

3.4.1.3. Análisis

Al determinar qué cursos aplican para el plan de capacitación, se deberá efectuar un análisis sobre el tiempo para impartir los cursos, los costos que dicho plan tendrá y el impacto que llegará a tener en los trabajadores de la empresa. Cabe resaltar que los planes de capacitación aplicarán para todas las personas que trabajen directamente en el área de consultoría (Management Consulting, Information Management, Managed Services, Software Development y Business Solution) y se deberá hacer el análisis por los diferentes puestos de las bandas salariales.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Objetivo de la descripción de los perfiles

La descripción de los perfiles de los puestos laborales tendrá como objetivo determinar las diferentes habilidades, aptitudes y conocimientos que una persona deberá poseer para optar a un puesto de trabajo.

Esto permitirá determinar qué personas se encuentran en el puesto correcto con base en sus capacidades, qué personas se encuentran en una escala muy baja y deben subir; así como a qué personas es necesario aplicarles un plan de capacitación para que llene los requerimientos del puesto en el que están o al que aplican.

4.2. Procedimiento

Para realizar la descripción de los perfiles para los puestos laborales se deberá hacer lo siguiente.

- Determinar los puestos de trabajo que se encuentran en la empresa.
- Clasificar los puestos con base en una escala jerárquica.
- Clasificar los puestos por cada área que se encuentra en la empresa.
- Investigar los requerimientos técnicos necesarios para el puesto.
- Con base en los requerimientos técnicos del puesto, determinar las habilidades y aptitudes que la persona deberá poseer.
- Decretar los estudios y experiencia que una persona necesita con base en lo descrito anteriormente.

4.3. Perfiles de los puestos de trabajo

Para detallar los perfiles de los puestos de trabajo se dividieron todos los puestos entre las áreas de la empresa, las cuales son: BS, IM, MC, MS y SD.

Cabe mencionar que en la descripción de los perfiles mostrados a continuación se hará mención únicamente de los puestos relacionados a la consultoría, que es lo que la empresa necesita, ya que tienen definidos los puestos del área comercial y el área administrativa.

Se mostrarán solamente dichos puestos debido a que son los que deben ser descritos y los que servirán para dar un formato que servirá como carta de presentación ante el cliente. Esto servirá al final para aplicar los planes de capacitación al área consultora de la empresa.

4.3.1. Perfiles del Departamento de Business Solution

Los perfiles del Departamento de Business Solution son:

- Perfil del *trainee*
- Perfil de del *analyst*
- Perfil del *consultant*

4.3.1.1. Perfil del *trainee*

- Objetivo del puesto

Ejecutar las tareas asignadas por su líder, en tiempo, calidad y forma, reportando avances y bajo supervisión constante.

- Responsabilidades

- Responsabilidades consultivas
 - Ejecutar tareas (en tiempo, forma y calidad), como colaborar en la construcción y parametrización de soluciones que agreguen valor a los clientes.
 - Colaborar en la elaboración de pruebas y corrección de informes; brindar soporte posimplementación y acompañamiento a la operación.
 - Mantener una comunicación puntual con el cliente.
 - Mantener una comunicación con el equipo de proyecto.

- Responsabilidades internas
 - Generar artículos
 - Mantener actualizada su hoja de vida

- Requisitos
 - Estudiante de licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo o medio tiempo (según sea el caso).
 - Adquirir y aplicar conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos a nivel básico.
 - Conocer y aplicar adecuadamente las metodologías (gestión de proyectos PMI y técnica ASAP).

- Contactos principales

- Equipo de proyecto.
- Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.1.2. Perfil del *analyst*

- Objetivo del puesto

Ejecutar las actividades asignadas por su líder; en tiempo, calidad y forma, reportando avances y bajo supervisión puntual, manteniendo comunicación constante con los miembros del equipo interno.

- Responsabilidades

- Responsabilidades consultivas
 - Ejecutar tareas para el desarrollo de uno o varios entregables (en tiempo, forma y calidad).
 - Construir y parametrizar soluciones que agreguen valor a los clientes.
 - Mantener comunicación puntual con el cliente.
 - Mantener comunicación con el equipo del proyecto.
- Responsabilidades internas
 - Generación de artículos.
 - Contribuir a la base de conocimientos (mejores prácticas, solución a errores, entre otros).
 - Mantener su hoja de vida actualizada.

- Requisitos
 - Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
 - De 1 a 3 años en proyectos.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo.
 - Contar y aplicar los conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos para desempeñar adecuadamente sus funciones.
 - Aplicar adecuadamente las metodologías (gestión de proyectos PMI y técnica ASAP).
 - Mantenerse actualizado en las nuevas versiones de los productos.

- Contactos principales
 - Equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.1.3. Perfil del *consultant*

- Objetivo del puesto

Ejecutar las actividades asignadas por su líder para generar un entregable o paquete de trabajo definido en tiempo y forma, reportando avances y bajo supervisión puntual; manteniendo comunicación constante con los miembros del equipo interno y el cliente.

- Responsabilidades

- Responsabilidades consultivas
 - Encargado del desarrollo y entrega de uno o varios entregables dentro de un proyecto (en tiempo, forma y calidad).
 - Construir y parametrizar soluciones complejas que agreguen valor a los clientes.
 - Respaldar al líder de proyecto para la toma de decisiones.
 - Gestionar los recursos humanos asignados a la ejecución de uno o varios entregables de un proyecto.
 - Identificar, comunicar y mitigar los riesgos de uno o varios entregables de un proyecto.
 - Supervisar puntualmente el desarrollo y avance de uno o varios entregables.
 - Comunicar al cliente sobre la ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.
 - Comunicar al equipo de proyecto los avances.
 - Respaldar al *senior consultant/manager* de proyecto para la toma de decisiones.

- Responsabilidades internas
 - Apoyar en el levantamiento de requerimientos.
 - Apoyar en la definición de la propuesta de solución.
 - Apoyar en el dimensionamiento de la propuesta.
 - Impartir cursos cuyo material ya esté preparado.
 - Generar *white papers*.
 - Contribuir a la base de conocimiento (mejores prácticas, solución a errores, entre otros).

- Mantener su hoja de vida actualizada.
- Requisitos
 - Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
 - De 2 a 4 años de experiencia en proyectos.
 - Contar y aplicar los conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos para desempeñar adecuadamente sus funciones.
 - Contar con conocimientos profundos de un módulo SAP.
 - Aplicar adecuadamente las metodologías (gestión de proyectos PMI y técnica ASAP).
 - Mantenerse actualizado en las nuevas versiones de los productos.
- Contactos principales
 - Equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.1.4. Perfil del senior consultant

- Objetivo del puesto

Definir, asesorar, coordinar y ejecutar con visión integral las actividades del proyecto, aplicando las mejores prácticas aprendidas para asegurar la calidad de la solución y el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Encargado de todos los entregables de un proyecto (en tiempo, forma y calidad).
 - Encargado de la ejecución de un proyecto de principio a fin (inicio, planeación, ejecución, preparación final y liberación), respetando las limitantes de tiempo, costo y recursos.
 - Cumplir las expectativas acordadas con el cliente.
 - Definir, dar seguimiento y ajustar el plan de proyecto.
 - Mantener el alcance de un proyecto y todos sus entregables.
 - Analizar los impactos en los cambios de alcance solicitados.
 - Gestionar los recursos humanos asignados a la ejecución de un proyecto.
 - Gestionar un equipo de hasta 10 personas.
 - Identificar, comunicar y mitigar los riesgos de un proyecto.
 - Dar seguimiento al desarrollo y avance de un proyecto.
 - Responsabilidades internas
 - Realizar el levantamiento de requerimientos, dependiendo de la complejidad de la preventa.
 - Definir la propuesta de solución, dependiendo de la complejidad de la preventa.
 - Realizar el dimensionamiento de la propuesta, dependiendo de la complejidad.
 - Ser asesor de carrera (si aplica).
 - Impartir un curso y preparar el material.

- Generar casos de éxito de sus proyectos.
 - Generar *white papers*.
 - Contribuir a la base de conocimientos (mejores prácticas, solución a errores).
 - Mantener su hoja de vida actualizada.
 - Ser asesor de carrera y dar seguimiento a los planes de desarrollo de sus asesorados.

- Requisitos
 - Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
 - De 4 a 10 años de experiencia en la implementación de proyectos, considerando su participación en al menos 1 proyecto de inicio a fin.
 - Contar y aplicar los conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos para desempeñar adecuadamente sus funciones.
 - Contar con conocimientos profundos de al menos un módulo SAP.
 - Coordinar la correcta aplicación de las metodologías (gestión de proyectos PMI y técnica ASAP).
 - Mantenerse actualizado en las nuevas versiones de los productos.
 - Mínimo 2 certificaciones.

- Contactos principales
 - Nivel ejecutivo, informar sobre ejecución y avance de un proyecto.
 - Equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales y líderes de proyecto, informar sobre ejecución y avance de un proyecto.

4.3.2. Perfiles del Departamento de Information Management

A continuación se explicarán los perfiles del Departamento de Information Management.

4.3.2.1. Perfil del *trainee*

- Objetivo del puesto

Ejecutar en tiempo, calidad y forma las tareas y actividades que le sean asignadas en estricto apego a la metodología definida; reportando avances y comunicando los obstáculos a los que se enfrente. Obtener y desarrollar los conocimientos establecidos en el plan de carrera.

- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Construir objetos y parametrizar aplicaciones en el tiempo y calidad establecidos.
 - Ejecutar pruebas unitarias y corregir problemas, respetando plazos definidos y a entera satisfacción del cliente.
 - Brindar soporte después de la implementación y realizar acompañamiento a la operación.
 - Mantener comunicación clara y puntual con el usuario, en referencia a los entregables que le son asignados.
 - Trabajar en total armonía y colaboración con el equipo de proyecto.

- Documentar en tiempo y calidad los objetos bajo su responsabilidad, conforme a la metodología definida.
 - Responsabilidades internas
 - Adquirir y aplicar los conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos acordes al plan de carrera.
 - Conocer y apegarse a las metodologías establecidas por la consultoría y el cliente.
 - Planear y dar seguimiento a la evolución de su plan de carrera con su asesor.
 - Actualizar su hoja de vida al término de cada asignación.
 - Registrar su informe de actividades.
 - Asistir a las reuniones corporativas y dar seguimiento a las iniciativas establecidas.
- Requisitos
 - Estudiante de licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo o medio tiempo (según sea el caso).
- Contactos principales
 - Equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.2.2. Perfil del *analyst*

- Objetivo del puesto

Ejecutar en tiempo, calidad y forma, las tareas y actividades que le sean asignadas en estricto apego a la metodología definida; reportando avances e identificando posibles obstáculos a enfrentar, demostrando autonomía en la construcción de elementos en al menos dos áreas funcionales. Obtener y desarrollar los conocimientos establecidos en el plan de carrera.

- Responsabilidades

- Responsabilidades consultivas

- Construir y liberar en tiempo, calidad y forma, entregables específicos dentro de un proyecto.
- Ejecutar pruebas unitarias y corrección de problemas, respetando los plazos definidos y a entera satisfacción del cliente.
- Brindar soporte después de la implementación y acompañamiento a la operación.
- Interactuar adecuadamente con el uso en referencia a los entregables bajo su responsabilidad.
- Trabajar en total armonía y colaboración con el equipo de proyecto.
- Documentar en tiempo y calidad los objetos bajo su responsabilidad, conforme a la metodología definida.

- Responsabilidades internas
 - Compartir recomendaciones técnicas que contribuyan a enriquecer la base de conocimientos (soluciones a errores, parámetros recomendados, entre otros).
 - Adquirir y aplicar los conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos acordes al plan de carrera.
 - Dominar la metodología establecida por la consultoría, conocer y apegarse a la utilizada por el cliente.
 - Registrar su informe de actividades.
 - Adquirir conocimientos de una segunda área funcional.
 - Revisar la correcta evolución de su plan de carrera con su asesor.
 - Actualizar su hoja de vida al término de cada asignación.
 - Asistir a las reuniones corporativas y dar seguimiento a las iniciativas establecidas.

- Requisitos
 - Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
 - 1 año de experiencia profesional.
 - Responsable y proactivo.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo.
 - Manejo sólido de una herramienta tecnológica.
 - Dominio de la metodología de la consultoría.

- Contactos principales

- Equipo de proyecto.
- Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.2.3. Perfil del *consultant*

- Objetivo del puesto

Ejecutar en tiempo, calidad y forma, los paquetes de trabajo asignados a su responsabilidad en estricto apego a la metodología definida; reportando avances e identificando con anticipación posibles obstáculos a enfrentar, demostrando autonomía en la construcción de elementos en tres áreas funcionales y guiando consultores con menor experiencia. Obtener y desarrollar los conocimientos establecidos en el plan de carrera.

- Responsabilidades

- Responsabilidades consultivas
 - Encargado de construir en tiempo y calidad un conjunto de entregables dentro de un proyecto con independencia de su complejidad.
 - Respaldar al responsable de un proyecto en la coordinación de un subconjunto de actividades, así como la toma de decisiones que garanticen la conclusión exitosa del proyecto.
 - Gestionar los recursos humanos asignados a la ejecución de uno o varios entregables de un proyecto.

- Identificar, comunicar y mitigar los riesgos de uno o varios entregables en un proyecto.
 - Influenciar al cliente sobre recomendaciones a considerar dentro del desarrollo de sus entregables.
 - Mantener comunicación con el cliente sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.
 - Apoyar al responsable del proyecto a negociar los controles de cambio propios a los entregables bajo su responsabilidad.
 - Mantener una comunicación eficaz con el equipo de proyecto, interno y externo.
 - Documentar en tiempo y calidad los objetos bajo su responsabilidad, conforme a la metodología definida.
- Responsabilidades internas
- Impartir cursos de su especialidad.
 - Adquirir y aplicar conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos según el plan de carrera.
 - Dominar la metodología establecida por la consultoría, conocer y apegarse a la utilizada por el cliente.
 - Registrar su informe de actividades.
 - Establecer sus conocimientos técnicos de un área funcional.
 - Revisar con su asesor la correcta evolución de su plan de carrera.
 - Actualizar su hoja de vida al término de cada asignación.
 - Asistir a las reuniones corporativas y dar seguimiento a las iniciativas establecidas.

- Requisitos
 - Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
 - Dos años de experiencia en consultoría, participando en proyectos exitosos y demostrando ser responsable, proactivo y eficiente.
 - Capaz de analizar y documentar por sí mismo un requerimiento de negocio.
 - Capaz de establecer conversaciones de negocio con el cliente o usuarios, persuadiéndolos con respecto al camino a seguir.
 - Certificación en un producto del portafolio de la consultoría.
 - Experiencia y conocimiento en las 3 áreas funcionales.
 - Dominio de la metodología de la consultoría.

- Contactos principales
 - Equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.2.4. Perfil del senior consultant

- Objetivo del puesto

Definir, asesorar, coordinar y ejecutar con visión integral las actividades de un proyecto, desarrollando los consultores involucrados y aplicando las mejores prácticas para asegurar el cumplimiento de los requerimientos del cliente; a través de la correcta implementación de la solución, respetando el tiempo, recursos y costos acordados.

- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Controlar el alcance y margen de un proyecto.
 - Asegurar el cumplimiento de cualquier compromiso realizado durante el proyecto; en forma, tiempo y calidad.
 - Definir, negociar y ajustar el plan de trabajo durante el proyecto, de acuerdo a los estándares definidos por la consultoría y la viabilidad presupuestal del cliente.
 - Administrar los recursos humanos (hasta 10 consultores) asignados a la ejecución de un proyecto, comunicando claramente actividades y responsabilidades.
 - Identificar, comunicar y mitigar riesgos del proyecto a su cargo, estableciendo rutas para solucionar eventualidades.
 - Asesorar a los consultores asignados al proyecto.
 - Capaz de realizar las tareas propias de un consultor con menos experiencia.
 - Responsabilidades internas
 - Entender y documentar los requerimientos de un cliente de cualquier iniciativa propia de su área de experiencia.
 - Convencer técnica y funcionalmente a prospectos durante presentaciones de ventas.
 - Dimensionar y desarrollar propuestas de solución dentro de su área de experiencia.
 - Preparar material e impartir cursos referentes a su área de experiencia.

- Documentar casos de éxito de los proyectos ejecutados.
 - Contribuir al enriquecimiento de la base de conocimiento, documentando mejores prácticas.
 - Adquirir y aplicar conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos según el plan de carrera.
 - Conocer y dominar la metodología establecida por la consultoría y apegarse a la utilizada con el cliente.
 - Registrar su informe de actividades.
 - Revisar con su asesor la correcta evolución de su plan de carrera.
 - Actualizar su hoja de vida al término de cada asignación.
 - Asistir a las reuniones corporativas y dar seguimiento a las iniciativas establecidas.
 - Ser asesor de carrera y dar seguimiento a los planes de desarrollo de sus asesorados.
- Requisitos
 - Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
 - Cuatro años de experiencia en la implementación de proyectos TI.
 - Capaz de guiar la implementación de un proyecto, coordinando la correcta aplicación de las metodologías de gestión de proyectos y técnica.
 - Estar actualizado en las versiones de los productos de su especialidad.
 - Dominio de la metodología consultora.
 - Poseer al menos 2 certificaciones (1 reciente).

- Contactos principales
 - Nivel ejecutivo, informar sobre ejecución y avance de un proyecto.
 - Equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales y líderes de proyecto, informar sobre ejecución y avance de un proyecto.

4.3.3. Perfiles del Departamento de Management Consulting

A continuación se explicarán los perfiles del Departamento de Management Consulting.

4.3.3.1. Perfil del *trainee*

- Objetivo del puesto
Ejecutar las tareas asignadas por su líder, en tiempo, calidad y forma; reportando avances y bajo supervisión constante.
- Responsabilidades
 - Generar artículos.
 - Mantener su hoja de vida actualizada.
- Requisitos
 - Estudiante de licenciatura o ingeniería en Ciencias y Sistemas o carrera afín.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo o medio tiempo (según sea el caso).

- Adquirir y aplicar conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos a nivel básico.
- Conocer y aplicar adecuadamente las metodologías (gestión de proyectos y técnica).
- Contactos principales
 - Equipo de proyecto
 - Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.3.2. Perfil del *analyst*

- Objetivo del puesto

Ejecutar las actividades asignadas por su líder, en tiempo, calidad y forma; reportando avances y bajo supervisión puntual, manteniendo comunicación constante con los miembros del equipo interno.
- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Ejecutar tareas para el desarrollo de uno o varios entregables (en tiempo, forma y calidad).
 - Construir y parametrizar soluciones que agreguen valor a nuestros clientes.
 - Mantener una comunicación puntual con el cliente.
 - Mantener una comunicación con el equipo de proyecto.

- Responsabilidades internas
 - Generar artículos
 - Brindar apoyo a la base de conocimientos (mejores prácticas, solución a errores, entre otros).
 - Mantener su hoja de vida actualizada.

- Requisitos
 - Licenciatura o Ingeniería en Ciencias y Sistemas o carrera afín.
 - De 1 a 3 años en proyectos.
 - Responsable y proactivo.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo.
 - Manejo sólido de una herramienta tecnológica.
 - Dominio de la metodología de la consultoría.

- Contactos principales
 - Equipo de proyecto
 - Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.3.3. Perfil del *consultant*

- Objetivo del puesto

Ejecutar las actividades asignadas por su líder para generar un entregable o paquete de trabajo definido en tiempo, calidad y forma;

reportando avances y bajo supervisión puntual, manteniendo comunicación constante con los miembros del equipo interno y cliente.

- Responsabilidades

- Responsabilidades consultivas

- Apoyar en el levantamiento de requerimientos.
 - Apoyar en la definición de la propuesta de solución.
 - Apoyar en el dimensionamiento de la propuesta.
 - Facilitar un curso cuyo material ya está preparado.
 - Generar *white papers*.
 - Contribuir a la base de conocimientos (mejores prácticas, soluciones a errores, entre otros).

- Requisitos

- Licenciatura o Ingeniería en Ciencias y Sistemas o carrera afín.
 - De 2 a 4 años de experiencia en proyectos.
 - Capaz de analizar y documentar por sí mismo un requerimiento de negocio.
 - Capaz de establecer conversaciones de negocio con el cliente o usuarios, persuadiéndolos con respecto al camino a seguir.
 - Contar y aplicar los conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos para desempeñar adecuadamente sus funciones.
 - Aplicar adecuadamente las metodologías (gestión de proyectos y técnica).
 - Mantenerse actualizado en las nuevas versiones de los productos.

- *Process management*
 - Modelado de procesos
 - Análisis de requerimientos

- *Human capital*
 - Facilitación de sesiones
 - Diseño instruccional
 - Metodologías de gestión del cambio

- Contactos principales
 - Equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.3.4. Perfil del senior consultant

- Objetivo del puesto

Definir, asesorar, coordinar y ejecutar con visión integral las actividades del proyecto, dirigir a la gente involucrada y aplicando las mejores prácticas aprendidas, para asegurar la calidad de la solución y el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas

- Ser responsable del *delivery* de todos los entregables de un proyecto (en tiempo, forma y calidad).
 - Ser responsable de la ejecución de un proyecto de principio a fin (*set-up*, planeación, ejecución, preparación final y liberación), respetando las limitantes de tiempo, costo y recursos.
 - Asegurar el cumplimiento las expectativas acordadas con el cliente.
 - Definir, dar seguimiento y ajustar el plan de proyecto.
 - Mantener el alcance de un proyecto y todos sus entregables.
 - Analizar los impactos en los cambios de alcance solicitados.
 - Gestionar los recursos humanos asignados a la ejecución de un proyecto.
 - Gestionar hasta 10 personas.
 - Identificar, comunicar y mitigar los riesgos de un proyecto.
 - Dar seguimiento al desarrollo y avance de un proyecto.
- Responsabilidades internas
- Realizar el levantamiento de requerimientos, dependiendo de la complejidad de la preventa.
 - Definir la propuesta de solución, dependiendo de la complejidad de la preventa.
 - Realizar el dimensionamiento de la propuesta, dependiendo de la complejidad.
 - Ser asesor de carrera (si aplica).
 - Facilitar cursos y preparar el material.
 - Generar casos de éxito de sus proyectos.

- Generar *white papers*.
 - Contribuir a la base de conocimientos (mejores prácticas, solución a errores, entre otros).

- Requisitos
 - Licenciatura o ingeniería en Ciencias y Sistemas o carrera afín.
 - De 4 a 10 años de experiencia en la implementación de proyectos, considerando su participación en al menos 1 proyecto de inicio a fin.
 - Capaz de guiar la implementación de un proyecto, coordinando la correcta aplicación de las metodologías de gestión de proyectos y técnica.
 - Contar y aplicar los conocimientos técnicos, de negocio y de gestión de proyectos para desempeñar adecuadamente sus funciones.
 - Coordinar la correcta aplicación de las metodologías (gestión de proyectos y técnica).
 - Mantener actualizado en las nuevas versiones de los productos.

 - *Process management*
 - Modelado de procesos.
 - Análisis de negocio.
 - Análisis de requerimientos.

 - *Human capital*
 - Facilitación de sesiones.

- Diseño instruccional.
 - Metodologías de gestión del cambio.
 - Poseer al menos 2 certificaciones (1 reciente).
- Contactos principales
 - Nivel ejecutivo, informar sobre ejecución y avance de un proyecto.
 - Equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales y líderes de proyecto, informar sobre ejecución y avance de un proyecto.

4.3.4. Perfiles del Departamento de Managed Services

A continuación se describen los perfiles del Departamento de Managed Services.

4.3.4.1. Perfil del *trainee*

- Objetivo del puesto

Ejecutar las actividades asignadas para el proyecto, en tiempo, calidad y forma; manteniendo comunicación constante con los miembros del equipo.
- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Conocer los servicios de la consultoría.

- Conocer los servicios de la práctica a la que pertenece.
 - Realizar las actividades asignadas en tiempo, calidad y forma; conforme a lo solicitado.
 - Reportar avances e informar del estatus de sus actividades, a la persona responsable de su asignación.
 - Responsabilidades internas
 - Continuar con el aprendizaje y capacitación de las tecnologías o metodologías a las que ha sido asignado.
 - Atender a requerimientos de clientes internos.
 - Reportar el detalle de las horas trabajadas en los proyectos.
 - Mantener su hoja de vida actualizada.
- Requisitos
 - Estudiante de licenciatura o Ingeniería en Ciencias y Sistemas o carrera afín.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo o medio tiempo (según sea el caso).
 - Paquetería Office: Word, Excel, Power Point, Project, Visio, Outlook.
- Contactos principales
 - Toda la organización
 - Equipo de proyecto

4.3.4.2. Perfil del support analyst

- Objetivo del puesto

Ejecutar las actividades asignadas para el proyecto, en tiempo, calidad y forma; manteniendo comunicación constante con los miembros del equipo.

- Responsabilidades

- Responsabilidades consultivas

- Conocer y comprender los servicios de la consultoría.
- Conocer y comprender los servicios de la práctica a la que pertenece.
- Realizar las actividades asignadas en tiempo, calidad y forma; conforme a lo solicitado.
- Reportar el avance e informar del estatus de sus actividades, a la persona responsable de la asignación.
- Aprender y capacitarse en conceptos básicos de las tecnologías o metodologías a las que se ha asignado.
- Replicar conocimientos previos para la ejecución de sus actividades actuales.

- Responsabilidades internas

- Continuar con el aprendizaje y capacitación en las tecnologías o metodologías a las que ha sido asignado.
- Atender a requerimientos de clientes internos.
- Reportar el detalle de las horas trabajadas en los proyectos.

- Mantener su hoja de vida actualizada.
- Requisitos
 - Licenciatura o ingeniería en Ciencias y Sistemas o carrera afín.
 - Proyectos de mesa de servicio, infraestructura o administración de servicios.
 - Responsable y proactivo.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo.
 - Paquetería Office (Word, Excel, Power Point, Project, Visio, Outlook).
 - Conceptos básicos de aplicaciones y sus componentes.
 - Conocimientos a nivel medio de procesos de negocios.
 - Manejo de indicadores de desempeño.
 - Manejo de niveles de servicio.
 - Deseable, certificado en alguna aplicación.
 - Conocimiento a nivel medio de un módulo/herramienta.
- Contactos principales
 - Toda la organización
 - Equipo de proyecto

4.3.4.3. Perfil del support consultant

- Objetivo del puesto

Asegurar la generación de un producto definido o paquete de trabajo, como parte del proyecto al que ha sido asignado, en tiempo, calidad y

forma; manteniendo comunicación constante con los miembros del equipo interno y el cliente.

- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Apoyar en la generación de planes detallados de trabajo.
 - Administrar efectivamente su tiempo para asegurar el cumplimiento de fechas y entregables.
 - Coordinar y dar seguimiento a los insumos necesarios para cumplir con su asignación.
 - Anticipar problemas en los proyectos para comunicarlos y contribuir a su solución cuando le corresponda.
 - Reportar avance y mantener informado del estatus al líder o responsable del proyecto.
 - Asesorar a consultores y *trainees* en la ejecución de sus tareas.
 - Gestionar requerimientos y diseño de la solución para su cumplimiento.
 - Identificar nuevas oportunidades con los clientes durante el proyecto.
 - Administrar expectativas y mantener la satisfacción del cliente.
 - Gestionar a un equipo de 3 personas máximo.
 - Responsabilidades internas

- Continuar con el aprendizaje y capacitación en las tecnologías o metodologías a las que ha sido asignado.
 - Dimensionar el esfuerzo requerido para la ejecución de actividades, como apoyo para la generación de propuestas.
 - Atender a requerimientos de clientes internos.
 - Reportar el detalle de las horas trabajadas en los proyectos.
 - Mantener su hoja de vida actualizada.

- Requisitos
 - Licenciatura o Ingeniería en Ciencias y Sistemas o carrera afín.
 - De 2 a 4 años de experiencia en proyectos de mesa de servicio, infraestructura o administración de servicios, o el equivalente a 3 proyectos relacionados con su especialidad; considerando su participación de inicio a fin.
 - Conocimiento medio de las mejores prácticas, de acuerdo a la tecnología o metodología.
 - Paquetería Office (Word, Excel, Power Point, Project, Visio, Outlook).
 - Implementación de administración de servicios.
 - Conocimiento básico en administración de proyectos.
 - Conocimientos medios de aseguramiento de calidad.
 - Conceptos básicos de aplicaciones y sus componentes.
 - Conceptos básicos en administración de servicios.
 - Conocimientos a nivel medio de procesos de negocios.
 - Manejo de indicadores de desempeño.
 - Manejo de niveles de servicio.
 - Certificado en alguna aplicación (deseable).

- Conocimiento a nivel medio de al menos dos submódulos/herramientas.
- Contactos principales
 - Toda la organización y equipo de proyecto.
 - Cliente, usuarios funcionales y analistas.

4.3.4.4. Perfil del senior consultant

- Objetivo del puesto

Definir, asesorar, coordinar y ejecutar con visión integral las actividades del proyecto, capacitando a la gente involucrada y aplicando las mejores prácticas aprendidas, para asegurar la calidad de la solución y el cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Administrar las expectativas y mantener la satisfacción del cliente.
 - Anticipar problemas en los proyectos y solucionarlos.
 - Dar asesoría y seguimiento técnico a los consultores asignados a los proyectos dentro de su área de experiencia.
 - Definir los lineamientos, estándares y convenciones en el desarrollo de una solución.
 - Diseñar soluciones de calidad que atiendan las necesidades de los clientes dentro del proyecto.

- Gestionar requerimientos y diseño de la solución para su cumplimiento.
 - Planear, estimar, asignar y coordinar las tareas a ejecutar por el equipo.
 - Realizar revisiones para evaluar el estatus y calidad de los proyectos dentro de su área de experiencia.
- Responsabilidades internas
- Apoyar en el desarrollo de marcos de referencia, metodologías y contenido con los cuales se entregarán los servicios asociados a la práctica.
 - Obtener al menos una certificación en alguna tecnología o metodología.
 - Identificar nuevas oportunidades de trabajo en los clientes recurrentes.
 - Preparar a los consultores en proceso de certificación.
 - Coordinar la generación de conocimiento y garantizar que se comparte con la organización.
 - Verificar la calidad de las soluciones entregadas al cliente.
 - Documentar y promover el uso del repositorio de conocimiento generado, conforme a las políticas y confidencialidad requeridas.
 - Apoyar el proceso de selección y entrevistas de consultores a contratar o subcontratar.
 - Capacitar consultores en las habilidades de experiencia.
 - Apoyar en la definición, coordinación y generación de instrumentos de venta (por ejemplo: prototipos, presentaciones, casos de estudio, entre otros).

- Apoyar en la preparación, presentación y sustento de propuestas a clientes.
 - Atender requerimientos de clientes internos.
 - Apoyar en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
 - Realizar auditorías para evaluar el uso de metodologías.
 - Reportar el detalle de las horas trabajadas en los proyectos.
 - Mantener su hoja de vida actualizada.

- Requisitos
 - Licenciatura o Ingeniería en Ciencias y Sistemas o carrera afín.
 - De 4 a 10 años en proyectos de mesa de servicio, infraestructura o administración de servicios, o el equivalente de su participación en al menos 6 proyectos relacionados con su especialidad, considerando su participación de inicio a fin.
 - Conocimiento avanzado en alguna herramienta o metodología de la práctica a la que pertenece.
 - Conocimiento avanzado en alguna herramienta y metodologías de las prácticas a las que pertenece.
 - Paquetería Office (Word, Excel, Power Point, Project, Visio, Outlook).
 - Administración de proyectos de administración de servicios.
 - Conocimientos a nivel avanzado de aseguramiento de calidad.

- Contactos principales
 - Toda la organización
 - Equipo de proyecto
 - Cliente como líder de proyecto

- Proveedores

4.3.5. Perfiles del Departamento de Software Development

A continuación se describen los perfiles del Departamento de Software Development.

4.3.5.1. Perfil del *trainee*

- Objetivo del puesto

Ejecutar las actividades asignadas para el proyecto, en tiempo, calidad y forma; manteniendo comunicación constante con los miembros del equipo.

- Responsabilidades

- Responsabilidades consultivas

- Aprender y entender los productos y servicios que la consultoría ofrece en general. Llevar a cabo las tareas asignadas por su superior.
- Continuar con el aprendizaje y capacitación en las tecnologías o metodologías a las que ha sido asignado.
- Contar con una excelente ortografía y redacción.
- Reportar avance sobre el estado de sus actividades, a la persona responsable de su asignación.

- Responsabilidades internas

- Contar con un nivel medio de lectura, escritura y oral del idioma inglés, avalado por una empresa tercera.
 - Registrar el esfuerzo en el desarrollo de sus productos (horas) en sistema local de producción.
 - Mantener actualizada su hoja de vida.
 - Mantener actualizado sus competencias dentro de las herramientas proporcionadas por recursos humanos.
 - Entregar a recursos humanos comprobantes de cursos, certificaciones, título y todo documento relacionado que acredite sus competencias profesionales.
- Requisitos
 - Estudiante de carreras como Ingeniería en Ciencias y Sistemas, Informática, Matemáticas o carreras afines.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo o medio tiempo (según sea el caso).
 - Conocimientos generales sobre sistemas de información y metodologías de desarrollo.
 - Contactos principales
 - Director de práctica
 - Líder de proyecto

4.3.5.2. Perfil del junior programmer

- Objetivo del puesto

Desarrollar productos de complejidad media-baja, en tiempo y calidad.

- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Codificar, ejecutar, probar y documentar de acuerdo a los estándares definidos los programas de baja-media complejidad; utilizando las metodologías definidas para el proyecto.
 - Realizar las pruebas unitarias (de cambio y regresión) necesarias para asegurar el correcto funcionamiento.
 - Preparar los documentos generados durante el proyecto, utilizando las herramientas que se le proporcionen.
 - Mantener el índice de defectos inyectados en los productos generados dentro del proyecto a un mínimo aceptable de 20 defectos por cada 40 horas de codificación.
 - Responsabilidades internas
 - Contar con un nivel medio de lectura, escritura y oral (50 % promedio) de idioma inglés, avalado por una empresa tercera.
 - Registrar el esfuerzo en el desarrollo de sus productos (horas) en sistema local de producción.
 - Mantener actualizada su hoja de vida.
 - Mantener actualizado sus competencias dentro de las herramientas proporcionadas por recursos humanos.

- Entregar a recursos humanos comprobantes de cursos, certificaciones, título y todo documento relacionado que acredite sus competencias profesionales.
- Requisitos
 - Licenciatura o Ingeniería en Ciencias y Sistemas, Informática, Matemáticas o carreras afines.
 - De 1 a 3 años de experiencia como desarrollador o analista programador.
 - Capaz de analizar y documentar por sí mismo un requerimiento de negocio.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo.
 - Lenguajes de programación a nivel medio.
- Contactos principales
 - Director de práctica.
 - Líder y equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales: informar sobre ejecución y avance de uno o varios entregables de un proyecto.

4.3.5.3. Perfil del middle programmer

- Objetivo del puesto

Generar productos de complejidad media-avanzada, con calidad y de acuerdo a la fecha y tiempo asignado.

- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Codificar, ejecutar, probar y documentar de forma correcta programas de media-avanzada complejidad; utilizando las metodologías estándares definidas para el proyecto.
 - Realizar las pruebas unitarias (del cambio y regresión) necesarias para asegurar el correcto funcionamiento.
 - Preparar el entorno de desarrollo de los productos que tiene que desarrollar.
 - Mantener el índice de defectos inyectados en los productos dentro del proyecto a un mínimo aceptable de 15 defectos por cada 40 horas de codificación.
 - Responsabilidades internas
 - Contar con un nivel avanzado de lectura, escritura y oral (70 % en promedio) de idioma inglés avalado por una empresa tercera.
 - Mantener actualizada su hoja de vida.
 - Mantener actualizado sus competencias dentro de las herramientas proporcionadas por recursos humanos.
 - Entregar a recursos humanos comprobantes de cursos, certificaciones, título y todo documento relacionado que acredite sus competencias profesionales.
- Requisitos

- Licenciatura o ingeniería en Ciencias y Sistemas, Informática, Matemáticas o carreras afines.
 - De 2 a 5 años de experiencia como desarrollador o analista programador.
 - Capaz de guiar la implementación de un proyecto, coordinando la correcta aplicación de las metodologías de gestión de proyectos y técnica.
 - Disponibilidad de tiempo completo.
 - Certificación en alguna tecnología relacionada al puesto o haber participado entre 3 y 5 proyectos de inicio a fin (entre 6 y 12 meses de duración).
- Contactos principales
 - Equipo de proyecto
 - Usuarios funcionales y líderes de proyecto: informar sobre ejecución y avance de un proyecto.

4.3.5.4. Perfil del senior programmer

- Objetivo del puesto

Desarrollar productos de complejidad avanzada, con calidad y de acuerdo a la fecha y tiempo asignado.
- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas

- Codificar, ejecutar, probar y documentar de forma correcta programas de complejidad avanzada; utilizando las metodologías estándares definidas para el proyecto.
 - Realizas las pruebas unitarias (del cambio y regresión) necesarias para asegurar el correcto funcionamiento.
 - Conocer el uso de herramientas de monitoreo de aplicaciones, bases de datos, desempeño de servidores y administración de configuraciones.
 - Preparar el entorno de desarrollo de los productos que tiene que desarrollar.
 - Elaborar los documentos generados durante el proyecto, utilizando las herramientas que se le proporcionen; en base a los estándares de documentación y calidad.
 - Mantener el índice de defectos inyectados en los productos generados dentro del proyecto a un mínimo aceptable de 10 defectos por cada 40 horas de codificación.
- Responsabilidades internas
 - Contar con un nivel medio de lectura, escritura y oral (80 % promedio) de idioma inglés avalado por una empresa tercera.
 - Registrar el esfuerzo en el desarrollo de sus productos (horas) en sistema local de producción.
 - Mantener actualizada su hoja de vida.
 - Mantener actualizado sus competencias dentro de las herramientas proporcionadas por recursos humanos.

- Entregar a recursos humanos comprobantes de cursos, certificaciones, título y todo documento relacionado que acredite sus competencias profesionales.
 - Ser asesor de carrera.
- Requisitos
 - Licenciatura o ingeniería en Ciencias y Sistemas, Informática, Matemáticas o carreras afines.
 - De 4 a 10 años realizando actividades de desarrollo de software.
 - Capaz de guiar la implementación de varios proyectos simultáneos.
 - Disponibilidad de horario de tiempo completo.
 - Análisis de negocio de nivel medio-avanzado.
 - 2 certificaciones en alguna tecnología relacionada al puesto o mínimo haber participado entre 5 y 10 proyectos de inicio a fin (entre 6 y 12 meses de duración).
- Contactos principales
 - Nivel ejecutivo: informar sobre ejecución y avance de un proyecto.
 - Equipo de proyecto.
 - Usuarios funcionales y líderes de proyecto: informar sobre ejecución y avance de un proyecto.

4.3.6. Perfil del mánager

- Objetivo del puesto

Gestionar, asesorar y ejecutar con visión integral las actividades de los 2 o 3 proyectos simultáneos a su cargo; desarrollando a la gente involucrada y aplicando las mejores prácticas aprendidas para asegurar la calidad de la solución y el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

- Responsabilidades
 - Responsabilidades consultivas
 - Administrar un portafolio de proyectos, asegurando que se ejecuten en tiempo, forma y calidad; respetando las limitantes de tiempo, costo y recursos.
 - Dar seguimiento a los planes de proyecto de su portafolio.
 - Asesorar y guiar el desempeño humano, técnico y de negocios de los consultores asignados a su portafolio.
 - Dar seguimiento a los riesgos de los proyectos de su portafolio.
 - Realizar el control de calidad de gestión a varios proyectos, con el objetivo de garantizar su entrega en tiempo, forma y calidad.
 - Responsabilidades internas
 - Realizar el levantamiento de requerimientos, dependiendo de la complejidad de la preventa.
 - Definir la propuesta de solución a nivel *project management* (alcance, cronograma, entre otros), dependiendo de la complejidad de la preventa.

- Validar, a nivel *project management*, las propuestas de solución que no defina.
 - Realizar el dimensionamiento de la propuesta, dependiendo de la complejidad, los dimensionamientos que no realiza los debe de validar.
 - Colaborar en el proceso de convencimiento del prospecto.
 - Ser asesor de carrera.
 - Impartir cursos y preparar el material.
 - Contribuir a la base de conocimientos (mejores prácticas, solución a errores).
 - Mantener actualizada su hoja de vida.
- Requisitos
 - Licenciatura o Ingeniería en Ciencias y Sistemas, Ingeniería Industrial o carrera afín.
 - De 8 a 12 años de experiencia en la implementación de proyectos, siendo responsable de 2 a 3 proyectos de inicio a fin (simultáneamente).
 - Contar y aplicar los conocimientos de negocio y de gestión de proyectos para desempeñar adecuadamente sus funciones.
 - Asegurar la correcta aplicación de las metodologías (gestión de proyectos PMI y técnica ASAP) en los proyectos de su portafolio.
 - Contar con conocimientos profundos de los módulos principales del ERP/GRP de SAP.
 - Mínimo 2 certificaciones.
 - Contactos principales

- Seguimiento a nivel ejecutivo de los proyectos de su portafolio.
- Equipo de proyecto.

4.3.7. Perfil del director general

- Objetivo del puesto
Diseñar, construir y coordinar, así como ejecutar con visión integral, utilizando distintas especialidades de tecnología o metodología, una solución con la finalidad de cumplir con los requerimientos del proyecto y desarrollando la gente involucrada.
- Responsabilidades
 - Coordinar la generación de conocimiento y garantizar que se comparte con la organización
 - Desarrollar los marcos de referencia, metodologías y contenido con las cuales se entregarán los servicios asociados a la práctica.
 - Apoyar en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
 - Verificar la calidad, cargar y promover el uso del contenido generado conforme a las políticas y confidencialidad requeridas.
 - Participar activamente en células de conocimiento.
 - Administración de expectativas y mantener la satisfacción del cliente.
 - Anticipar problemas en los proyectos y solucionarlos.
 - Apoyar en la generación de planes detallados de trabajo.
 - Atender a requerimientos de clientes internos.
 - Dar asesoría y seguimiento técnico a los consultores asignados a los proyectos dentro de su área de experiencia.

- Definir los lineamientos, estándares y convenciones en el desarrollo de una solución.
- Diseñar soluciones de calidad que atiendan las necesidades de los clientes dentro del proyecto.
- Estructurar planes de trabajo de proyectos complejos que involucren varias tecnologías y metodologías.
- Gestionar requerimientos y diseño de la solución para su cumplimiento.
- Identificar las oportunidades de *more work* de los clientes durante el proyecto.
- Realizar auditorías para evaluar el uso de metodologías.
- Realizar revisiones para evaluar al estatus y calidad de los proyectos dentro de su área de experiencia.
- Apoyar el proceso de selección y entrevistas de consultores a contratar o subcontratar (excluyendo recién graduados).
- Capacitar consultores en habilidades de consultoría.
- Conocer a profundidad las metodologías de la consultoría.
- Conocer a profundidad las tecnologías de la consultoría.
- Arquitecturar soluciones que atiendan las necesidades de los clientes potenciales.
- Asesorar al cliente sobre nuevas tendencias.
- Capacitar a los vendedores en el entendimiento generar de la oferta de la tecnología.
- Participar en los eventos organizados por el área de mercadeo (apoyando preparación de material, impartiendo sesiones en eventos, apoyando exposiciones).
- Diseñar la solución tecnológica para varios proyectos de acuerdo a las mejores prácticas de la industria.
- Mantener actualizado su hoja de vida.

- Requisitos
 - Licenciatura o Ingeniería en Ciencias y Sistemas, ingeniería Industrial o carrera afín.
 - Maestría en Administración de Negocios o afín.
 - De 14 a 20 años de experiencia en consultoría, participando al menos de 5 a 8 proyectos simultáneos de inicio a fin.
 - Contar y aplicar los conocimientos técnicos y de negocio para desempeñar adecuadamente sus funciones.
 - Contar con conocimientos profundos de los módulos principales del ERP/GRP de SAP.
 - Asegurar la correcta aplicación de las metodologías (gestión de proyectos PMI y técnica ASAP) en los proyectos de su portafolio.
 - Mantenerse actualizado en las nuevas versiones de los productos.
 - Investigar y conocer sobre tendencias tecnológicas.

- Contactos principales
 - Directores de la organización.
 - Arquitectos de la organización.
 - Equipo de proyecto.
 - Líderes de proyecto.
 - Patrocinadores.
 - Socios de negocio.

4.4. Competencias del perfil para puestos de trabajo

Debido a que las competencias de cada puesto varían en relación a la posición jerárquica, experiencia, conocimientos y habilidades de las personas;

se realizó una clasificación de competencias requeridas para los puestos con base en la banda jerárquica de los mismos.

4.4.1. Competencias de la banda jerárquica nivel 6

Las competencias descritas a continuación abarcan el puesto de *trainee* para Business Solution, Information Management, Management Consulting, Managed Services y Software Development.

Tabla XIV. Competencias del *trainee*

Competencia	Gráfico					Nivel
Comunicación efectiva						1
Productividad						1
Orientación a resultados						1
Autonomía						1
Aprendizaje continuo						1
Pensamiento analítico						1
Pensamiento conceptual						1
Entendimiento con el cliente						1
Entendimiento del negocio o industria						No aplica
Gestión de equipos						No aplica
Desarrollo de gente						No aplica
Inspira y motiva a otros						No aplica

Fuente: elaboración propia.

4.4.2. Competencias de la banda jerárquica nivel 5

Las competencias descritas a continuación abarcan el puesto de *analyst* para Business Solution, Information Management y Management Consulting;

support analyst en Management Services y *junior programmer* en Software Development.

Tabla XV. **Competencias del *analyst*, *support analyst* y *junior programmer***

Competencia	Gráfico				Nivel
Comunicación efectiva					2
Productividad					2
Orientación a resultados					2
Autonomía					2
Aprendizaje continuo					2
Pensamiento analítico					1
Pensamiento conceptual					1
Entendimiento con el cliente					1
Entendimiento del negocio o industria					1
Gestión de equipos					No aplica
Desarrollo de gente					No aplica
Inspira y motiva a otros					No aplica

Fuente: elaboración propia.

4.4.3. Competencias de la banda jerárquica nivel 4

Las competencias descritas a continuación abarcan el puesto de *consultant* para Business Solution, Information Management y Management Consulting; *support consultant* en Management Services y *middle programmer* en Software Development.

Tabla XVI. **Competencias del *consultant*, *support consultant* y *middle programmer***

Competencia	Gráfico					Nivel
Comunicación efectiva	■	■	■	■	■	3
Productividad	■	■	■	■	■	2
Orientación a resultados	■	■	■	■	■	2
Autonomía	■	■	■	■	■	2
Aprendizaje continuo	■	■	■	■	■	2
Pensamiento analítico	■	■	■	■	■	2
Pensamiento conceptual	■	■	■	■	■	2
Entendimiento con el cliente	■	■	■	■	■	2
Entendimiento del negocio o industria	■	■	■	■	■	1
Gestión de equipos	■	■	■	■	■	No aplica
Desarrollo de gente	■	■	■	■	■	No aplica
Inspira y motiva a otros	■	■	■	■	■	No aplica

Fuente: elaboración propia.

4.4.4. Competencias de la banda jerárquica nivel 3

Las competencias descritas a continuación abarcan el puesto de *senior consultant* para Business Solution, Information Management, Management Consulting y Management Services; así como el *senior programmer* en Software Development.

Tabla XVII. **Competencias del *senior consultant* y *senior programmer***

Competencia	Gráfico				Nivel
Comunicación efectiva	■	■	■	■	3
Productividad	■	■	■	■	2
Orientación a resultados	■	■	■	■	3
Autonomía	■	■	■	■	2
Aprendizaje continuo	■	■	■	■	3
Pensamiento analítico	■	■	■	■	2
Pensamiento conceptual	■	■	■	■	2
Entendimiento con el cliente	■	■	■	■	2
Entendimiento del negocio o industria	■	■	■	■	1
Gestión de equipos	■	■	■	■	1
Desarrollo de gente	■	■	■	■	1
Inspira y motiva a otros	■	■	■	■	1

Fuente: elaboración propia.

4.4.5. **Competencias de la banda jerárquica nivel 2**

Las competencias descritas a continuación abarcan el puesto de *mánager* para todas las áreas (Business Solution, Information Management, Management Consulting, Management Services y Software Development).

Tabla XVIII. **Competencias del mánager**

Competencia	Gráfico			Nivel
Comunicación efectiva	■	■	■	3
Productividad	■	■	■	3
Orientación a resultados	■	■	■	3
Autonomía	■	■	■	3
Aprendizaje continuo	■	■	■	3
Pensamiento analítico	■	■	■	3
Pensamiento conceptual	■	■	□	2
Entendimiento con el cliente	■	■	■	3
Entendimiento del negocio o industria	■	■	□	2
Gestión de equipos	■	■	□	2
Desarrollo de gente	■	■	□	2
Inspira y motiva a otros	■	■	□	2

Fuente: elaboración propia.

4.4.6. **Competencias de la banda jerárquica nivel 1**

Las competencias descritas a continuación abarcan el puesto del director general de todas las áreas (Business Solution, Information Management, Management Consulting, Management Services y Software Development).

Tabla XIX. **Competencias del director general**

Competencia	Gráfico	Nivel
Comunicación efectiva		3
Productividad		3
Orientación a resultados		3
Autonomía		3
Aprendizaje continuo		3
Pensamiento analítico		3
Pensamiento conceptual		3
Entendimiento con el cliente		3
Entendimiento del negocio o industria		3
Gestión de equipos		3
Desarrollo de gente		3
Inspira y motiva a otros		3

Fuente: elaboración propia.

4.5. Planes de capacitación

Son los encargados de brindar soluciones a problemas que se encuentren en los puestos laborales, con relación a la falta de conocimientos técnicos y habilidades requeridas para los mismos.

Los planes de capacitación se harán en relación a las bandas jerárquicas explicadas en el capítulo 2. El objetivo es clasificar las necesidades generales que los puestos abarcados tengan en la misma banda jerárquica y aplicar un plan de capacitación general para dicha clasificación.

Los planes de capacitación se basan en diferentes métodos de aplicación, los cuales son: autoestudio, curso interno, curso externo, curso en línea, habilidades *soft* y curso para certificación.

4.5.1. Plan de capacitación para banda nivel 6

Abarca el puesto de *trainee* para todas las áreas de la consultoría. Los cursos que se aplicarán en este plan de capacitación son los siguientes.

Tabla XX. Plan de capacitación para la banda nivel 6

Tipo de capacitación	Cursos del plan
Autoestudio	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentos de SQL.• Introducción al análisis de datos y al cómputo científico.• Fundamentos de la consultoría.• Fundamentos de Gestión de proyectos.

Fuente: elaboración propia.

4.5.2. Plan de capacitación para banda nivel 5

Abarca el puesto de *analyst* para Business Solution, Information Management y Management Consulting; *support analyst* en Management Services y *junior programmer* en Software Development. Los cursos que se aplicarán en este plan de capacitación son los siguientes:

Tabla XXI. Plan de capacitación para la banda nivel 5

Tipo de capacitación	Cursos del plan
Autoestudio	<ul style="list-style-type: none">• Curso de sistemas operativos.• Taller de gestión de proyectos.
Curso en línea	<ul style="list-style-type: none">• Introducción a <i>database</i>.• Introducción a R (versión en SAP).• Análisis predictivo de SAP.• IBM SPSS.
Habilidades <i>soft</i>	<ul style="list-style-type: none">• Calidad en el servicio.• Inteligencia emocional.

Fuente: elaboración propia.

4.5.3. Plan de capacitación para banda nivel 4

El plan de capacitación para la banda jerárquica nivel 4 abarca el puesto de *consultant* para Business Solution, Information Management y Management Consulting; *support consultant* en Management Services y *middle programmer* en Software Development. Los cursos que se aplicarán en este plan de capacitación son los siguientes.

Tabla XXII. Plan de capacitación para la banda nivel 4

Tipo de capacitación	Cursos del plan
Autoestudio	<ul style="list-style-type: none">• <i>Data integrator</i>: administración y desarrollo.• SQL avanzado.• Curso de preparación CAPM (Certified Associate in Project Management).
Curso interno	<ul style="list-style-type: none">• Introducción a <i>data science</i>.• <i>Machine learning</i>.• Lenguajes de programación (Java, C++, Bash, Python, Ruby y Perl).
Curso externo	<ul style="list-style-type: none">• Programación paralela y heterogénea.• HADOOP.
Habilidades <i>soft</i>	<ul style="list-style-type: none">• Cooperación y trabajo en equipo.• Comunicación efectiva.• Gestión del tiempo.
Curso para certificación	<ul style="list-style-type: none">• Integrador de información para certificación de implementación esencial.• Compilación para análisis de datos.

Fuente: elaboración propia.

4.5.4. Plan de capacitación para banda nivel 3

Abarca el puesto de *senior consultant* para Business Solution, Information Management, Management Consulting y Management Services; así como *senior programmer* en Software Development. Los cursos que se aplicarán en este plan de capacitación son los siguientes.

Tabla XXIII. **Plan de capacitación para la banda nivel 3**

Tipo de capacitación	Cursos del plan
Autoestudio	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de preparación PMP.
Curso interno	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de herramientas.
Curso externo	<ul style="list-style-type: none"> • Programación paralela y heterogénea avanzada. • HADOOP avanzado.
Habilidades <i>soft</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones eficaces. • Establecimiento de objetivos. • Como dar <i>feedback</i>. • <i>Coaching</i> y desarrollo de personas. • Entrenamiento de <i>trainees</i>. • Programación de negocios positiva.
Curso para certificación	<ul style="list-style-type: none"> • Certified Associate in Project Management (CAPM). • Project Management Professional (PMP).

Fuente: elaboración propia.

4.5.5. **Plan de capacitación para banda nivel 2**

Abarca el puesto de *mánager* para todas las áreas de la consultoría. Los cursos que se aplicarán en este plan de capacitación son los siguientes:

Tabla XXIV. **Plan de capacitación para la banda nivel 2**

Tipo de capacitación	Cursos del plan
Curso externo	<ul style="list-style-type: none"> • TDWI PM: medición, métricas y monitoreo.
Habilidades <i>soft</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión. • Interacciones difíciles. • Diplomado en habilidades gerenciales.
Curso para certificación	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización para Certified Associate in Project Management (CAPM). • Actualización para Project Management Professional (PMP). • Actualización para certificación de implementación esencial.

Fuente: elaboración propia.

4.5.6. Plan de capacitación para banda nivel 1

Abarca el puesto de director de la consultoría. Debido a las habilidades y conocimientos que esta persona demuestra, solamente se le aplicará cursos de habilidades *soft*.

Tabla XXV. Plan de capacitación para la banda nivel 1

Tipo de capacitación	Cursos del plan
Habilidades <i>soft</i>	<ul style="list-style-type: none">• Diplomado en habilidades directivas.• Curso sobre gerencia internacional.• Cómo dirigir una industria 5 estrellas.• Manejo de personal.

Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que estos planes de capacitación es lo mínimo que se debe de aplicar en la industria consultora. Estos planes se pueden complementar con cursos más específicos, dependiendo del cliente con el que se esté trabajando y el área a la cual pertenezca el puesto.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1. Costos asociados

Los costos asociados para una empresa de consultoría irán relacionados con todos los recursos utilizados para brindar el servicio a los clientes. Para este análisis, servirán los costos de reclutamiento (junto con la selección de personal) y el costo de capacitación, para determinar la productividad de la empresa con base en dicho estudio.

5.1.1. De reclutamiento

Debido a que se tienen implementados los perfiles de los puestos laborales, el costo de reclutamiento debe de ser óptimo, al conocer los requerimientos que se necesitan del candidato para el puesto de trabajo.

Para determinar el costo de reclutamiento, se deben analizar 2 formas de reclutar, las cuales son:

- Reclutamiento interno: es el que se realiza directamente en la empresa, contactando al candidato a partir de una base de datos y llevando el proceso directamente con la persona.
- Reclutamiento externo: es cuando se solicita la ayuda de una empresa tercera para realizar todo el proceso de reclutamiento. Esta forma se utilizará cuando se necesiten personas con bastante experiencia o que requieran conocimientos técnicos de un área en específico.

Para analizar los costos de reclutamiento interno, se tendrá la siguiente tabla que muestra costos en base al mercado actual:

Tabla XXVI. **Costos de reclutamiento interno**

Proceso	Cantidad (u)	Tiempo (h.)	Costo (Q)	Total (Q)
Revisión de hojas de vida	-	10	20 por h.	200
Selección de hojas de vida	-	12	20 por h.	240
Pruebas técnicas	5	-	75 por u.	370
Entrevistas	-	5	44 por h.	220
Estudio socioeconómico	1	-	250 por u.	250
TOTAL				Q 1 280,00

Fuente: elaboración propia.

Se debe tomar en cuenta que estos costos incluyen el proceso de reclutamiento, así como el proceso de selección (que van de la mano).

En el proceso de reclutamiento externo se maneja de diferente manera, ya que la empresa reclutadora es la encargada de realizar todo el proceso, solo para que se haga el proceso de selección. Los costos asociados se presentan a continuación.

Tabla XXVII. **Costos de reclutamiento externo**

Proceso	Costo asociado
Reclutamiento externo	Q 1 200,00
Entrevistas	Q 220,00
Estudio socioeconómico	Q 250,00
TOTAL	Q 1 670,00

Fuente: elaboración propia.

Es importante tomar en cuenta que, dependiendo de la situación, se puede recurrir al proceso de reclutamiento externo. Este último servirá cuando se tenga la urgencia de una plaza de trabajo y se puede tomar esta ayuda. Si se requiere una plaza no inmediata, se puede optar por el proceso de reclutamiento interno, donde se tome el tiempo para tener a los candidatos.

Al tener definidos los perfiles de los puestos de trabajo este proceso se facilitará, porque te tendrá claro el perfil de persona que se busca para el puesto laboral.

5.1.2. De capacitación

Los costos de capacitación irán ligados a los cursos que se impartirán en los planes de capacitación. Cada curso tendrá un costo para la empresa, que será la responsable de capacitar al personal, por lo tanto tendrá que invertir en dichos cursos.

Cada curso tendrá un costo asociado, a excepción de los cursos por autoestudio que no tendrán costo debido a que solamente se necesitará material de apoyo para que el personal lo curse. A continuación se detallan los costos de los cursos de capacitación.

Tabla XXVIII. Costos de capacitación

Tipo de curso	Curso	Costo	Horas
Curso en línea (CL)	Introducción a <i>database</i> .	Q 200,00	10
	Introducción a R (versión en SAP).	Q 200,00	10
	Análisis predictivo de SAP.	Q 200,00	10
	IBM SPSS.	Q 250,00	10
Curso interno (CI)	Introducción a <i>data science</i> .	Q 750,00	5
	<i>Machine learning</i> .	Q 850,00	5
	Lenguajes de programación.	Q 1 000,00	5
	Actualización de herramientas.	Q 500,00	5
Curso externo (CE)	Programación paralela y heterogénea.	Q 1 250,00	5
	HADOOP.	Q 1 500,00	5
	Programación paralela y heterogénea avanzada.	Q 1 500,00	5
	HADOOP avanzado.	Q 1 650,00	5
	TDWI PM: medición, métricas y monitoreo.	Q 1 400,00	5
Habilidades soft (HS)	Calidad en el servicio.	Q 500,00	5
	Inteligencia emocional.	Q 500,00	5
	Cooperación y trabajo en equipo.	Q 500,00	5
	Comunicación efectiva.	Q 500,00	5
	Gestión del tiempo.	Q 500,00	5
	Presentaciones eficaces.	Q 500,00	5
	Establecimiento de objetivos.	Q 500,00	5
	Como dar <i>feedback</i> .	Q 500,00	5
	Coaching y desarrollo de personas.	Q 500,00	5
	Entrenamiento de <i>trainees</i> .	Q 500,00	5
	Programación de negocios positiva.	Q 500,00	5
	Persuasión.	Q 500,00	5
	Interacciones difíciles.	Q 500,00	5
	Diplomado en habilidades gerenciales.	Q 1 250,00	5
	Diplomado en habilidades directivas.	Q 1 250,00	5
	Curso sobre gerencia internacional.	Q 1 500,00	5
	Como dirigir una industria 5 estrellas.	Q 2 000,00	5
	Manejo de personal.	Q 800,00	5
Cursos para certificación (CPC)	Integrador de información para certificación de implementación esencial.	Q 250,00	3
	Compilación para análisis de datos.	Q 250,00	3
	Certified Associate in Project Management (CAPM).	Q 250,00	3
	Project Management Professional (PMP).	Q 250,00	3
	Actualización para Certified Associate in Project Management (CAPM).	Q 300,00	3
	Actualización para Project Management Professional (PMP).	Q 300,00	3
	Actualización para certificación de implementación esencial.	Q 300,00	3

Fuente: elaboración propia.

Para estos costos de capacitación se debe tomar en cuenta que se cubrirán todos los requerimientos que se necesiten en la misma (tiempo invertido del capacitador, implementos necesarios, lugar de la capacitación, entre otros).

Cabe mencionar que los costos colocados anteriormente de cursos en línea, cursos internos y cursos externos serán por cada 10 personas que asistan al curso, como máximo.

5.2. Productividad a partir de la implementación de los perfiles

Uno de los objetivos principales de la implementación de perfiles para los puestos laborales es lograr aumentar la productividad de la compañía. La productividad será la medida que relacione la cantidad de bienes y servicios que se tienen, con la cantidad de recursos utilizados. Para identificar la productividad de la compañía se harán diferentes proyecciones con base en el impacto que tenga la implementación de perfiles.

5.2.1. Productividad por banda jerárquica

La productividad global será la encargada de determinar cómo se encuentra la empresa luego de la implementación de los perfiles. Esta estará relacionada a las utilidades netas durante cierto periodo (para este caso, se tomará el proyectado del segundo semestre del 2015 y el primer semestre del 2016). Estarán relacionados con los costos de reclutamiento y los costos de capacitación de cada plan descrito anteriormente.

Como proyectado de utilidades para el segundo semestre del 2015 se tiene la cantidad de Q 4 500 000,00. Como proyectado de utilidades para el

primer semestre del 2015 se tiene la cantidad de Q 1 500 000,00, haciendo un total del proyectado de Q 6 000 000,00, que será el dato a considerar.

Para los costos asociados que van a estar en el análisis, se debe tomar en cuenta el proyectado de la cantidad de personas laborando para la empresa al finalizar el primer semestre del 2016, que se detallará a continuación.

Los costos de curso en línea serán para todos los participantes, ya que se adquirirá el paquete para que cualquier empleado lo utilice. Los cursos para certificación serán costos individuales.

Tabla XXIX. **Proyectado de personal para finales de junio 2016**

Banda jerárquica	Cantidad de personas	Estatus
Nivel 6	10	Actual
Nivel 5	22	Actual
Nivel 4	35	Actual
Nivel 3	12	Actual
Nivel 2	4	Actual
Nivel 1	1	Actual
Subtotal	84	Actual
Nivel 6	4	Por contratar
Nivel 5	5	Por contratar
Nivel 4	8	Por contratar
Nivel 3	2	Por contratar
Nivel 2	1	Por contratar
Nivel 1	0	
Subtotal	20	Por contratar
TOTAL	104	

Fuente: elaboración propia.

Al tener identificadas las personas que laboran actualmente y las personas por contratar, se deben determinar los costos por cada banda salarial y determinar su respectiva productividad.

Cabe mencionar que a las personas que se encuentran trabajando actualmente en la empresa se les aplicarán los planes de capacitación y a las nuevas contrataciones se les asociarán los costos de reclutamiento (tanto interno, como externo).

Tabla XXX. **Costos para banda jerárquica nivel 6**

Cantidad	Descripción de costo	Costo individual	Costo total
10 per.	(AE) Fundamentos de SQL.	Q 0,00	Q 0,00
10 per.	(AE) Introducción al análisis de datos y al cómputo científico.	Q 0,00	Q 0,00
10 per.	(AE) Fundamentos de la consultoría.	Q 0,00	Q 0,00
10 per.	(AE) Fundamentos de gestión de proyectos.	Q 0,00	Q 0,00
Subtotal		Q 0,00	
4 per.	Reclutamiento interno.	Q 1 280,00	Q 5 120,00
Subtotal		Q 5 120,00	
TOTAL		Q 5 120,00	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXI. **Costos para banda jerárquica nivel 5**

Cantidad	Descripción de costo	Costo individual	Costo total
22 per.	(AE) Curso de sistemas operativos.	Q 0,00	Q 0,00
22 per.	(AE) Taller de gestión de proyectos.	Q 0,00	Q 0,00
1 módulo	(CL) Introducción a <i>database</i> .	Q 200,00	Q 200,00
1 módulo	(CL) Introducción a R (versión en SAP).	Q 200,00	Q 200,00
1 módulo	(CL) Análisis predictivo de SAP.	Q 200,00	Q 200,00
1 módulo	(CL) IBM SPSS.	Q 250,00	Q 200,00
3 grupos	(HS) Calidad en el servicio.	Q 500,00	Q 1 500,00
3 grupos	(HS) Inteligencia emocional.	Q 500,00	Q 1 500,00
Subtotal		Q 3 800,00	
5 per.	Reclutamiento interno.	Q 1 280,00	Q 6 400,00
Subtotal		Q 6 400,00	
TOTAL		Q 10 200,00	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. Costos para banda jerárquica nivel 4

Cantidad	Descripción de costo	Costo individual	Costo total
35 per.	(AE) <i>Data integrator</i> . administración y desarrollo.	Q 0,00	Q 0,00
35 per.	(AE) SQL avanzado.	Q 0,00	Q 0,00
35 per.	(AE) Curso de preparación CAPM (Certified Associate in Project Management).	Q 0,00	Q 0,00
4 grupos	(CI) Introducción a <i>data science</i> .	Q 750,00	Q 3 000,00
4 grupos	(CI) <i>Machine learning</i> .	Q 850,00	Q 3 400,00
4 grupos	(CI) Lenguajes de programación.	Q 1 000,00	Q 4 000,00
4 grupos	(CE) Programación paralela y heterogénea.	Q 1 250,00	Q 5 000,00
4 grupos	(CE) HADOOP.	Q 1 500,00	Q 6 000,00
4 grupos	(HS) Cooperación y trabajo en equipo.	Q 500,00	Q 2 000,00
4 grupos	(HS) Comunicación efectiva.	Q 500,00	Q 2 000,00
4 grupos	(HS) Gestión de tiempo.	Q 500,00	Q 2 000,00
35 per.	(CPC) Integrador de información para certificación de implementación esencial.	Q 250,00	Q 8 750,00
35 per.	(CPC) Compilación para análisis de datos.	Q 250,00	Q 8 750,00
Subtotal		Q 44 900,00	
8 per.	Reclutamiento interno	Q.1 280,00	Q 10 240,00
Subtotal		Q 6 400,00	
TOTAL		Q 55 140,00	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIII. Costos para banda jerárquica nivel 3

Cantidad	Descripción de costo	Costo individual	Costo total
12 per.	(AE) Curso de preparación PMP.	Q 0,00	Q 0,00
2 grupos	(CI) Actualización de herramientas.	Q 500,00	Q 1 000,00
2 grupos	(CE) Programación paralela y heterogénea avanzada.	Q 1 500,00	Q 3 000,00
2 grupos	(CE) HADOOP avanzado.	Q 1 650,00	Q 3 300,00
2 grupos	(HS) Presentaciones eficaces.	Q 500,00	Q 1 000,00
2 grupos	(HS) Establecimiento de objetivos.	Q 500,00	Q 1 000,00
2 grupos	(HS) Como dar <i>feedback</i> .	Q 500,00	Q 1 000,00
2 grupos	(HS) <i>Coaching</i> y desarrollo de personas.	Q 500,00	Q 1 000,00
2 grupos	(HS) Entrenamiento de <i>trainees</i> .	Q 500,00	Q 1 000,00
2 grupos	(HS) Programación de negocios positiva.	Q 500,00	Q 1 000,00

Continuación de la tabla XXXIII.

12 per.	(CPC) Certified Associate in Project Management (CAPM)	Q 250,00	Q 3 000,00
12 per.	(CPC) Project Management Professional (PMP).	Q 250,00	Q 3 000,00
Subtotal		Q 19 300,00	
2 per.	Reclutamiento externo.	Q 1 670,00	Q 3 340,00
Subtotal		Q 3 340,00	
TOTAL		Q 22 640,00	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Costos para banda jerárquica nivel 2**

Cantidad	Descripción de costo	Costo individual	Costo total
1 grupo	(CE) TDWI PM: medición, métricas y monitoreo.	Q 1 400,00	Q 1 400,00
1 grupo	(HS) Persuasión.	Q 500,00	Q 500,00
1 grupo	(HS) Interacciones difíciles.	Q 500,00	Q 500,00
1 grupo	(HS) Diplomado en habilidades gerenciales.	Q 500,00	Q 500,00
4 per.	(CPC) Actualización para Certified Associate in Project Management (CAPM).	Q 300,00	Q 1 200,00
4 per.	(CPC) Actualización para Project Management Professional (PMP).	Q 300,00	Q 1 200,00
4 per.	(CPC) Actualización para certificación de implementación esencial.	Q 300,00	Q 1 200,00
Subtotal		Q 6 500,00	
1 per.	Reclutamiento externo.	Q 1 670,00	Q 1 670,00
Subtotal		Q 1 670,00	
TOTAL		Q 8 170,00	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Costos para banda jerárquica nivel 1**

Cantidad	Descripción de costo	Costo individual	Costo total
1 per.	(HS) Diplomado en habilidades directivas.	Q 500,00	Q 500,00
1 per.	(HS) Curso sobre gerencia internacional.	Q 500,00	Q 500,00
1 per.	(HS) Como dirigir una industria 5 estrellas.	Q 500,00	Q 500,00
1 per.	(HS) Manejo de personal.	Q 500,00	Q 500,00
TOTAL		Q 2 000,00	

Fuente: elaboración propia.

Con base en esto, se procederá a calcular productividad de cada banda jerárquica, dividiendo la utilidad neta proyectada para el segundo semestre del 2015 y el primer semestre del 2014 entre cada uno de los costos de la banda jerárquica.

Tabla XXXVI. **Productividad de cada banda jerárquica**

Banda jerárquica	Costo total	Utilidad neta	Productividad
Banda jerárquica nivel 6	Q 5 120,00	Q 6 000 000,00	1 171,87
Banda jerárquica nivel 5	Q 10 200,00	Q 6 000 000,00	588,23
Banda jerárquica nivel 4	Q 55 140,00	Q 6 000 000,00	108,81
Banda jerárquica nivel 3	Q 22 640,00	Q 6 000 000,00	265,02
Banda jerárquica nivel 2	Q 8 170,00	Q 6 000 000,00	734,39
Banda jerárquica nivel 2	Q 2 000,00	Q 6 000 000,00	3 000,00

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar en este apartado que el costo de todas las bandas jerárquicas (suma de los costos individuales) será de Q 103 270,00

5.2.2. Productividad global

Luego de encontrar la productividad por cada banda jerárquica, se debe determinar la productividad global de todo el proceso de descripción e implementación del perfil para puestos laborales y la detección de necesidades de capacitación. Este cálculo se hará dividiendo la utilidad neta entre el costo total (de todas las bandas jerárquicas).

Tabla XXXVII. **Productividad global**

Utilidad neta	Costo total	Productividad
Q 6 000 000,00	Q 103 270,00	58,1

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se determinó que la productividad de todo el proceso será de 58,1 (contando todo el proceso de reclutamiento y capacitación). Este dato indica que al llevar a cabo este plan se tendrá una buena rentabilidad, debido a que se obtendrá una gran utilidad si se invierte en buenos planes de capacitación y si se realiza una buena selección de personal.

5.3. Resultados alcanzados

Luego de la implementación de perfiles para los puestos de trabajo y la detección de necesidades de capacitación, se tendrán ciertos resultados que afectarán a la empresa en varias áreas, los cuales se detallarán a continuación.

5.3.1. Basados en la implementación de los perfiles

Los resultados basados en la implementación de los perfiles para los puestos laborales repercutirán en lo siguiente.

- Al tener perfiles definidos, se facilitará la labor de reclutamiento de personal, ya que se tendrán claros los requerimientos que debe cumplir una persona.
- El personal que labora en la empresa tendrá claro lo que necesita para subir de banda jerárquica.
- Al ordenar los puestos por medio de las bandas jerárquicas, se tendrá un control sobre la estructura de retribución al colaborador y se sabrá a ciencia cierta la escala salarial a la que opta cuando entra con determinado puesto de trabajo.
- La descripción de puestos determinará las responsabilidades que cada trabajador debe cumplir en su puesto de trabajo. Debido a esto, no habrán excusas sobre situaciones en las que no se sabe a quien atribuirle cierta tarea.
- Con la implementación de puestos se sabrán las competencias que una persona debe tener y en la evaluación se competencias se conocerá las áreas de mejora para nivelar el requerimiento del puesto.
- Las relaciones con el cliente serán mejores, ya que se contará con personal capacitado para cada puesto requerido. Aparte de ello, abrirá las puertas para concretar proyectos con nuevos clientes.

5.3.2. Basados en la detección de necesidades de capacitación

Los resultados basados en la detección de necesidades de capacitación tendrán un impacto en la empresa. Este impacto repercutirá en costos y un mayor margen de contribución para la compañía. A continuación se detallan aspectos importantes sobre los resultados alcanzados por la detección de necesidades de capacitación.

- La detección de necesidades de capacitación ayudará a optimizar los recursos de la empresa (tanto financieros como de personal). Esto se debe a que al aplicar los programas de capacitación se invertirá en la formación de los empleados y esto elevará su valor en el mercado, con lo que se podrá cobrar más por su trabajo ante el cliente.
- Con la detección se evitará enseñar cosas que la persona ya sabe o que no necesita en su trabajo, evitando realizar un gasto innecesario.
- Estos planes de capacitación atacarán los requerimientos necesarios en el mercado de la consultoría, con el fin de tener personal capacitado que pueda enfrentarse a problemáticas de las grandes industrias.
- Se contará con personal motivado, debido a que se le brindará lo necesario para crecer profesionalmente y subir de banda jerárquica.

5.4. Metodología para la descripción de nuevos puestos de trabajo

Luego de que se han implementando los perfiles para los puestos laborales, es necesario establecer una metodología para la descripción de nuevos puestos de trabajo para la consultoría. Esto se debe a que las empresas están en constante crecimiento y necesitan nuevos puestos de trabajo para abarcar diferentes áreas del mercado.

También es necesario actualizar los perfiles actuales, debido a que la información está en constante actualización y siempre habrá algo nuevo que aprender y una nueva área para indagar.

Por ello, a continuación se presenta una metodología para realizar descripción de nuevos puestos de trabajo.

- Se debe recopilar información acerca del puesto de trabajo que se quiere implementar en el área de consultoría.
- Es necesario poner a discusión los requerimientos que el nuevo puesto tendrá (esto se hará entre los líderes de área).
- Se debe colocar el nuevo puesto de trabajo dentro de las bandas jerárquicas que ya existen (de ser necesaria una nueva banda jerárquica, se debe contar con la aprobación del director general).
- Luego de que se tenga definido el perfil con todo lo necesario (tal y como se hizo con los perfiles actuales) se debe entrenar a una persona para que pueda desempeñar dicho puesto.
- Si la persona ya cuenta con experiencia en el tema, se debe evaluar su rendimiento con expertos en la materia.
- Hacer una evaluación final sobre las ventajas y desventajas del nuevo puesto de trabajo en la empresa, para determinar la inclusión total del puesto en la consultoría.

5.5. Metodología para la identificación de necesidades de capacitación

Al igual que con los puestos de trabajo, las necesidades de capacitación van a ir cambiando conforme la información se vaya actualizando y sean más los requerimientos que el cliente necesite en sus proyectos.

Debido a esto, es necesario realizar una periódica identificación de necesidades de capacitación para las bandas jerárquicas, con el objetivo de mantener un personal actualizado y listo para lo que el cliente necesite.

A continuación se presenta una metodología para identificar necesidades de capacitación, luego de un primer análisis.

- Se deben evaluar los puestos cada año, con el objetivo de fortalecer los puestos de trabajo e identificar nuevas necesidades de capacitación.
- Si llegaran a haber nuevos puestos de trabajo, se debe aplicar el sistema de detección de necesidades de capacitación explicado anteriormente. La detección deberá hacerse a partir de la correcta descripción del perfil para el nuevo puesto de trabajo.
- Es necesario hacer un análisis beneficio/costo con los planes de capacitación que se tienen actualmente, para determinar si estos se pueden tomar como base para la nueva detección de necesidades de capacitación.
- Dependiendo del puesto de trabajo a analizar, se le debe dar prioridad en los planes de capacitación a los cursos para certificaciones, ya que estos son cursos vitales que servirán para certificar a los consultores. Al obtener una certificación, los consultores tendrán el aval de ser expertos en el tema y esto ayudará a las relaciones con el cliente (al brindarle un equipo altamente competitivo que trabajará con ellos).
- De igual manera, es importante trabajar en los cursos de habilidades *soft*, ya que estos son los que brindan aptitudes y habilidades personales a los trabajadores de la empresa. De igual manera, se debe buscar la forma de mejorar las habilidades *soft* de todos los trabajadores de la consultoría, es por ello que se deben de buscar nuevos cursos que fortalezcan estas áreas en los trabajadores.

5.6. Evaluación

Como punto final de la descripción e implementación del perfil para los puestos laborales, se debe hacer una evaluación del proceso de descripción de todos los puestos que tiene la compañía.

Dicha evaluación debe realizarla el mánager, el jefe del área y el coordinador de recursos humanos, para analizar los perfiles y determinar mejoras que se le puede hacer a la estructura.

Es importante mencionar que en esta evaluación se debe tomar bastante importancia a las competencias laborales de cada puesto, ya que estas son las que indican el desenvolvimiento que la persona tiene en su trabajo.

La evaluación de las competencias vendrá en un formato (ver anexos) en donde se evaluará cuánto el empleado ha cumplido la competencia en cada categoría, en la escala que se menciona a detalle en el capítulo 3 (niveles 1, 2 o 3).

El trabajo en conjunto generará nuevas ideas para implementar en las responsabilidades consultivas, responsabilidades internas y en los requisitos para el puesto, las cuales ayudarán, no solo al personal para mejorar sus capacidades en el área de consultoría, sino también a la empresa para generar una mayor ganancia, teniendo personal profesional.

Esta evaluación se complementará con la evaluación de desempeño, que también decidirá algunos temas como aumentos, cambios de puesto, dar de baja a personas, entre otros.

Al final, estas evaluaciones repercutirán en la productividad de la empresa. Con ellas se reducirán costos de capacitación (al tener personal mejor preparado) y se podrán vender los proyectos a un mejor precio por brindar un servicio de calidad. Debido a esto, la evaluación de los perfiles debe hacerse objetivamente, buscando un beneficio que terminará ayudando a todos los involucrados.

CONCLUSIONES

1. Luego de analizar la productividad que se espera de Intellego CARICAM, después de ejecutar el análisis de puestos de trabajo y la detección de necesidades de capacitación, se tiene que será un índice positivo para la empresa (58,1 de productividad total). Tomando en cuenta la productividad del año 2014 (53,3) se tiene un aumento de 4,8 en la productividad total de la empresa.
2. Al aplicar los diferentes planes de capacitación para cada una de las bandas jerárquicas descritas anteriormente, no solo se mejorará el rendimiento del personal, sino que se mejorará la relación con el cliente y para la empresa.
3. Con la descripción de puestos se colocará a cada trabajador en el lugar correcto, tomando en consideración que el puesto concuerde con todas sus aptitudes y competencias personales.
4. Con el perfil del puesto de trabajo se estandarizarán todos los requerimientos que se tienen a nivel mundial sobre un puesto de trabajo para una consultoría.
5. Al tener personal altamente capacitado para cada puesto de trabajo, se brindará un servicio de calidad a cada cliente de la consultoría.

6. Con los perfiles definidos y el procedimiento para determinar nuevos perfiles para puestos laborales, se logrará tener un proceso de reclutamiento más eficiente.

7. El método adecuado para implementar perfiles para puestos de trabajo es determinar los requerimientos a nivel mundial, los criterios del mercado regional y luego recopilar información acerca de lo que se está trabajando en la empresa actualmente.

RECOMENDACIONES

1. Para determinar la productividad de una consultoría es necesario hacer un estudio de los diversos factores que afectan a la misma (los costos de reclutamiento y capacitación, para este caso). Con eso se debe hacer un sondeo de los precios que se manejan en el mercado para hacer un análisis y determinar la viabilidad de la implementación de perfiles para la empresa.
2. En los planes de capacitación es indispensable identificar a qué tipo de puestos se deben aplicar los mismos. Es por ello que se deben realizar agrupaciones de puestos, para aplicar los planes necesarios y tener reducción de costos de capacitación.
3. Cuando se desea conocer si una persona es apta para un puesto de trabajo, es necesario conocer a profundidad a la persona que aplica. Esto servirá para saber si la persona es capaz o para conocer a qué clase de capacitación debería optar.
4. En la implementación de perfiles para puestos de trabajo, es necesario contar con un formato estándar para colocar todos los requerimientos de los puestos. Este formato debe establecer lo que se necesita para optar a determinada plaza.
5. Para contar con personal capacitado y que cumpla con las solicitudes del cliente, se deben mantener actualizados los diferentes planes de capacitación. Esto se debe a que el mercado es cambiante y cada vez

se requieren nuevas habilidades y aptitudes para cada puesto de trabajo.

6. Es necesario que el proceso de reclutamiento de la empresa vaya de la mano con los perfiles de puestos laborales, ya que si existen discrepancias entre ambos se podría llegar a tener personal no capacitado para el puesto y que un plan de capacitación no sea suficiente para cumplir con lo que solicita al puesto.
7. Es fundamental que en el estudio del perfil para puestos laborales y su actualización se coloquen nuevos apartados, según la consultoría vaya creciendo en el mercado. Esto permitirá que el proceso no se quede estático y que cumpla con la tendencia mundial.


BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha. *Desempeño por competencias, evaluación de 360*. 2a. ed. Argentina: Granica, 2011. 323 p.
2. CEREZO ORDOÑEZ, Eida Olivia. *Metodología en la detección de necesidades de capacitación en la industria de productos alimenticios de Guatemala*. Trabajo de graduación Lic. Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1995. 51 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. 3a. ed. México: Mc Graw Hill, 2010. 585 p.
4. HILL, Charles; JONES, Gareth. *Administración estratégica*. 8a. ed. México: Mc Graw Hill, 2009. 493 p.
5. JUÁREZ TELLO, Rosa Zenaida. *Guía para la elaboración de análisis y descripción de puestos gerenciales en empresas del sector privado de Guatemala*. Trabajo de graduación de Lic. en Psicología. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2004. 74 p.
6. JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. *Dirección estratégica*. 7a. ed. España: Pearson, Prentice Hall, 2006. 712 p.

7. KOSSEN, Stan. *Recursos humanos en las organizaciones*. 5a. ed. México: Harla, 1995. 534 p.
8. TEPEU GUTIÉRREZ, José Rolando. *Análisis de puestos de trabajo por el método de modelación de perfiles por competencias laborales en el área de fábrica, en los procesos de laboratorio y acondicionamiento de azúcar, en el ingenio La Unión, S. A.* Trabajo de graduación Ing. Mecánica Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2010. 157 p.
9. ZELAYA LÜCKE, Julio. *Clasificación de puestos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2006. 276 p.

ANEXOS

Anexo 1. Formato para la evaluación de competencias laborales

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS INTELLEGO CARICAM		
Nombre del evaluador: _____	Nombre del evaluado: _____	
Puesto del evaluador: _____	Puesto del evaluado: _____	
Área de trabajo: _____		
Fecha de la evaluación: _____		

Instrucciones: a continuación se presentan una serie de competencias aplicables a cada puesto de trabajo con 3 ó 6 posibles respuestas. Seleccionar (con una X) una única respuesta para cada una de las competencias.

Comunicación efectiva, escucha activa			
Verifica la comprensión del mensaje con su interlocutor		Valida el punto de vista de los demás antes de establecer el propio	Mantiene el foco de la comunicación a pesar de la diferencia de argumentos que pueda darse.
Comunicación efectiva, impacto e influencia			
Agrega Valor por medio de sus comentarios y opiniones		Persuade de manera directa durante una presentación o discusión	Distingue hechos, emociones y opiniones para obtener compromisos de los demás
Comunicación efectiva, claridad de transmisión			
Expone sus opiniones con claridad y precisión		Ajusta su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor	Promueve la participación y generación de ideas en los equipos
Productividad, calidad			
Es exigente consigo mismo en la ejecución de sus actividades y/o tareas		Es minucioso en la calidad de sus entregables y tareas	Crea estándares y procedimientos de control de sus resultados y de otros
Productividad, sentido de urgencia			
Usa su tiempo de manera responsable y productiva		Entiende los cambios de requerimientos y se adapta a los mismos	Toma acciones que mejoran en tiempo y forma las actividades y sus resultados
Productividad, cumplimiento			
Cumple rigurosamente con los tiempos de entrega		Identifica tareas que requieren mayor dedicación y distribuye su tiempo en consecuencia	Sus entregables y/o tareas exceden las expectativas del cliente
Orientación a resultados, foco en el resultado			
Entiende de manera clara lo que se espera de su trabajo		Identifica el camino crítico de ejecución y pone foco en el resultado	Constantemente sus decisiones llevan al resultado pactado
Orientación a resultados, perseverancia o empuje			
Termina las actividades asignadas		Mantiene el ritmo de entrega de resultados bajo presión y con altos niveles de exigencia	Influye en los miembros del equipo de manera positiva para reforzar la obtención del resultado
Autonomía, iniciativa			
Identifica obstáculos en sus actividades y busca alternativas de solución		Toma acciones para asegurar el resultado futuro y anticipa el problema.	Busca de manera proactiva establecer acuerdos de operación y ejecución, incluyendo al cliente
Autonomía, responsabilidad			
Toma un rol activo en la solución de los problemas diarios		Toma las decisiones necesarias para llegar a las metas establecidas	Se responsabiliza del logro común y de facilitar la consecución de metas

Continuación del anexo 1.

Aprendizaje continuo, capacidad de aprender			
Es abierto a escuchar y revisar diferentes alternativas de acción		Distingue lo que es viable y práctico de lo que es teórico	Es ágil en visualizar situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos
Aprendizaje continuo, curiosidad			
Solicita asesoría en aquello que enriquezca su conocimiento		Busca de manera activa información con aplicación práctica	Define mecanismos dentro de los procesos de trabajo, para acumular conocimiento.
Aprendizaje continuo, manejo emocional			
Acepta sus errores abiertamente y toma acciones correctivas		Modifica su comportamiento futuro a partir de sus errores pasados	Afronta las dificultades y los riesgos con actitud constructiva
Aprendizaje continuo, adaptación al cambio			
Modifica su forma de trabajar habitual cuando se le requiere		Adopta criterios o puntos de vista diversos para mejorar su desempeño	Está abierto a abandonar viejas prácticas e intentar nuevos caminos
Pensamiento analítico, juicio			
Separa las situaciones en pros y contras		Encuentra diversas causas potenciales de hechos, consecuencias o cadenas de eventos	Identifica diferentes soluciones y prioriza el impacto/valor de cada una de ellas
Pensamiento analítico, desagregar			
Se apoya en listas de tareas o actividades para analizar una situación		Divide una situación compleja en pequeñas partes y la analiza con un enfoque integral	Organiza las partes de un problema, realiza comparaciones y establece prioridades
Pensamiento analítico, técnicas de análisis			
Relaciona información relevante para proponer soluciones a problemas sencillos		Al analizar un problema, reconoce las situaciones preexistentes y propone diferentes alternativas	Emplea diferentes métodos de análisis en una situación compleja
Pensamiento conceptual, pensamiento sistémico			
Utiliza una visión de conjunto para asimilar e interpretar información		Reconoce y visualiza los patrones, tendencias o piezas faltantes	Plantea el impacto de las decisiones más allá de su propio rol o área de responsabilidad
Pensamiento conceptual, conexión e integración			
Utiliza su experiencia pasada para identificar problemas		Relaciona datos, ideas y todo tipo de información clave y los transmite en forma clara	Conecta fácilmente situaciones no relacionadas creando nuevas alternativas
Pensamiento conceptual, visualización			
Presenta con frecuencia nuevas ideas útiles		Tiene capacidad para proyectar a futuro el impacto de las nuevas ideas	Crea enfoques y esquemas competitivos e innovadores
Entendimiento del cliente, orientación al cliente			
Escucha de manera activa la necesidad del cliente		Genera confianza en el cliente por su calidad, profesionalismo y conocimiento del tema.	Anticipa los requerimientos futuros para mantener la competitividad del cliente, describiendo un RoadMap para continuar obteniendo valor de la tecnología
Entendimiento del cliente, servicio			
Atiende en tiempo y forma los requerimientos del cliente de acuerdo a los estándares de Intellego		Prioriza efectivamente las necesidades del cliente considerando el costo-entregable	Mantiene elevado el nivel de satisfacción de sus clientes
Entendimiento del cliente, colocar valor			
Entiende la manera en que los servicios de Intellego agregan valor al cliente		Expone de manera convincente el valor agregado de los servicios de Intellego	Resuelve las observaciones o consideraciones finales del cliente utilizando argumentos de impacto.
Entendimiento del negocio o industria, entendimiento del entorno			
Tiene conocimiento de las tendencias del mercado y la industria		Visualiza las implicaciones hacia los clientes y el negocio de los cambios en el entorno	Establece acciones concretas en función de las tendencias de la industria
Entendimiento del negocio o industria, conocimiento de la competencia			
Conoce a los competidores principales y su oferta de valor		Identifica el impacto de la competencia en la colocación de los servicios de Intellego	Modifica la oferta de valor para mantener la ventaja competitiva de Intellego
Entendimiento del negocio o industria, identificar oportunidades			
Conoce de elementos más allá de la propia industria que pueden afectar el entorno del negocio		Interpreta elementos aparentemente desconectados para identificar oportunidades en el entorno	Crea ventajas competitivas a raíz de una pronta identificación de oportunidades

Continuación del anexo 1.

Gestión de equipos, planeación y organización			
Establece planes de trabajo para proyectos de un solo proceso		Agrega valor con una mejor relación costo - entregable a través de la planeación efectiva	Coordina proyectos y/o clientes heterogéneos en proyectos medianos o grandes
Gestión de equipos, rumbo			
Establece con claridad lo que se espera de las tareas asignadas		Determina y explica las metas y áreas de efectividad a alcanzar	Da retroalimentación para reorientar los esfuerzos hacia una visión determinada
Gestión de equipos, delegación y empoderamiento			
Asigna los recursos respetando el costo-entregable		Redirecciona recursos de manera adecuada ante nuevos requerimientos	Mantiene niveles óptimos de resultado en equipos virtuales o a distancia
Desarrollo de gente, habilidad interpersonal			
Entiende las necesidades e inquietudes de otros		Establece relaciones interpersonales que facilitan el logro de resultados	Aprovecha las habilidades de cada colaborador para impulsar su desempeño
Desarrollo de gente, enseñanza			
Es un apoyo en momentos de aprendizaje y/o solución de problemas		Brinda retroalimentación en situaciones del día a día para mejorar el desarrollo profesional	Alienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo
Desarrollo de gente, retroalimentación			
Da retroalimentación oportuna para reforzar el desempeño esperado de sus colaboradores		Ayuda a los demás a pensar cómo mejorar su desempeño y desarrollarse de forma independiente	Su comportamiento en el desarrollo de colaboradores marca los estándares de desempeño.
Inspira y motiva a otros, comunicación			
Sus acciones son congruentes con su discurso		Ajusta su discurso y su lenguaje de acuerdo a la audiencia y tipos de exposición	Transmite claramente la alineación de objetivos con las metas estratégicas
Inspira y motiva a otros, empuje y entusiasmo			
Muestra alta dedicación y compromiso en el desempeño de sus actividades		Mantiene el ánimo inclusive ante la adversidad	Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende
Inspira y motiva a otros, credibilidad			
Es reconocido como referente para resolver dudas		Maneja variados esquemas de motivación y conoce lo que su gente necesita	Comunica hábilmente el rumbo.
Inspira y motiva a otros, motivación			
Motiva a la gente para adquirir un sentido de compromiso		Maneja variados esquemas de motivación y conoce lo que su gente necesita	Busca la participación del grupo para involucrarlos en la mejora del área

Fuente: recursos humanos, Intellego CARICAM, S. A.

