

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

**ADAPTACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO AL TELETRABAJO
PARA LA EMPRESA MOLAC S.A., EN TEGUCIGALPA M.D.C.**

SUSTENTADO POR:

ELIA SICELY VARGAS AMADOR 31411357

GWENDOLINNE CAROLINA RODRÍGUEZ GARCÍA 31611778

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN INDUSTRIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C

HONDURAS, C.A

DICIEMBRE, 2020

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN
INDUSTRIAL**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

DR. MARLON BREVÉ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ARQ. DINA ELIZABETH VENTURA

SECRETARIO GENERAL

LICDO. ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA ACADÉMICO CEUTEC

LICDA. IRIS GONZALES

JEFE DE CARRERA

LICDA. FIEDKA RUBIO

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
RESUMEN EJECUTIVO	III
INTRODUCCION	V
CAPITULO I. TITULO DE LA INVESTIGACION	1
1. Planteamiento de la investigación	1
1.1. Definición del problema	1
1.1.1. Enunciado del problema.....	2
1.1.2. Formulación del problema	3
1.1.3. Preguntas de investigación	3
1.2. Objetivos de la investigación	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	6
2.1. Referencia institucional	6
2.1.1. Generalidades de la Empresa	6
2.1.2. Misión:	6
2.1.3. Visión:	6
2.1.4. Valores:	6
2.1.5. Descripción del Departamento/Unidad	8
2.2. Antecedentes del Problema.....	10
2.3. Justificación	11
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	13

3.1.	Conceptualizaciones y definiciones	13
3.1.1.	Recursos humanos	13
3.1.2.	Importancia del departamento de recursos humanos	13
3.1.3.	Gestión del Teletrabajo desde la función de Recursos Humanos	14
3.1.4.	Puesto de trabajo	15
3.1.5.	Descripción de los puestos de trabajo	16
3.1.6.	Análisis de los puestos de trabajo para el teletrabajo	17
3.1.7.	Concepto general de teletrabajo	18
3.1.8.	Teletrabajo en el mundo	20
3.1.9.	Teletrabajo en Honduras	21
3.1.10.	Desarrollo del teletrabajo en las organizaciones	22
3.1.11.	Herramientas tecnológicas para el desarrollo del teletrabajo	25
3.1.12.	Las oportunidades del teletrabajo	26
3.1.13.	Ventajas de teletrabajo para el empleado	28
3.1.14.	Desventajas de teletrabajo para el empleado	29
3.1.15.	Ventajas de teletrabajo para la empresa	31
3.1.16.	Desventajas de teletrabajo para la empresa	32
3.1.17.	Legislación internacional del teletrabajo	33
3.1.18.	Legislación nacional del teletrabajo	34
3.1.19.	Modalidades del teletrabajo en Honduras	36
3.1.20.	Condiciones para el teletrabajo	38
3.1.21.	Disposiciones legales sobre el teletrabajo en Honduras	39
3.1.22.	Competencias	40
3.1.23.	Competencias para el teletrabajo	40
3.1.24.	Crisis sanitaria	43

3.2.	Análisis de la situación actual relacionado con las variables	46
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA		49
4.1.	Enfoque	49
4.2.	Alcance	49
4.3.	Diseño	49
4.4.	Población y muestra	50
4.5.	Técnicas e instrumentos aplicados	50
4.6.	Fuente de información	51
4.7.	Cronograma de trabajo.....	51
CAPITULO V. RESULTADOS Y ANALISIS.....		53
5.1.	Resultados de tablas, gráficos y análisis	53
5.1.1.	Análisis de resultados.....	69
CAPITULO VI. ACTIVIDADES DE MEJORA		73
6.1.	Situación actual.....	73
6.2.	Solución implementada /Nombre de la propuesta	74
6.3.	Sustento teórico de la solución implementada	74
6.3.1.	Estructura organizacional	74
6.3.2.	Perfiles adaptados al Teletrabajo.....	86
6.3.3.	Adaptación de los puestos de trabajo al teletrabajo con base a competencias y condiciones laborales	91
6.3.4.	Resumen del formato de evaluación del desempeño	92
6.3.5.	Infraestructura	93
6.3.6.	Herramientas	94
6.3.7.	Contingencia en caso de fallas	95
6.4.	Análisis costo-beneficio / Presupuesto	96

6.5. FLUJOGRAMA.....	101
VII. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO	103
VIII. CONCLUSIONES.....	106
IX. RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
GLOSARIO	113
ANEXOS.....	117

INDÍCE DE TABLAS

Tabla 1. Puesto que desempeña	53
Tabla 2. Género.....	54
Tabla 3. Edad	55
Tabla 4. ¿Le gustaría trabajar desde casa?	56
Tabla 5. ¿Cree usted que el teletrabajo es una modalidad que se puede aplicar a la empresa Molac, S. A.?.....	57
Tabla 6. ¿Considera usted que su puesto de trabajo es difícil adaptarlo al teletrabajo?.....	58
Tabla 7. ¿Cuenta usted con las condiciones y equipos necesarios para trabajar con la modalidad de teletrabajo? Como, por ejemplo, computadora, espacio físico, escritorio, silla, iluminación	59
Tabla 8. ¿Cuenta usted con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus funciones mediante la modalidad teletrabajo? Como, por ejemplo, internet, correo electrónico, VPN, Zoom, software.....	60
Tabla 9. ¿Cuáles considera usted que son sus competencias más fuertes?.....	61
Tabla 10. ¿Qué influencia provocaría la implementación del teletrabajo en el desempeño laboral del personal de la empresa Molac S.A.?.....	62
Tabla 11. ¿Te sientes capacitado para realizar tus responsabilidades laborales por medio del teletrabajo?.....	63
Tabla 12. ¿Cuáles cree que son sus mayores desventajas al implementar la modalidad del teletrabajo en la Empresa Molac, S.A.?.....	64
Tabla 13. Mencione que incentivos motivacionales considera usted que tendrían influencia para incrementar su productividad en su puesto de trabajo.	65
Tabla 14. Si usted es jefe, ¿cuenta con algún presupuesto financiero para la implementación del teletrabajo?, como por ejemplo compra de equipo de cómputo u otros, para el personal bajo su cargo.....	66
Tabla 15. Si usted es jefe, ¿cuenta con alguna metodología para evaluar el desempeño laboral del personal con modalidad teletrabajo?.....	67
Tabla 16. Si usted es jefe, considera que la modalidad de teletrabajo aumentaría la productividad de la empresa Molac, S.A.	68

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura No. 1 Organigrama de la empresa Molac, S.A.....	8
Figura No. 5 Operacionalización de las variables	46
Figura No. 3 Cronograma de trabajo	51
Gráfico 1. Puesto que desempeña	53
Gráfico 2. Género.....	54
Gráfico 3. Edad	55
Gráfico 4. ¿Le gustaría trabajar desde casa?.....	56
Gráfico 5. ¿Cree usted que el teletrabajo es una modalidad que se puede aplicar a la empresa Molac, S. A.?	57
Gráfico 6. ¿Considera usted que su puesto de trabajo es difícil adaptarlo al teletrabajo?	58
Gráfico 7. Condiciones y Equipo necesarios para trabajar con modalidad de teletrabajo	59
Gráfico 8. Herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus funciones mediante la modalidad teletrabajo.....	60
Gráfico 9. Competencias más fuertes y débiles.	61
Gráfico 10. Influencia que provocaría la implementación del teletrabajo en el desempeño laboral del personal de la empresa Molac S.A.....	62
Gráfico 11. ¿Te sientes capacitado para realizar tus responsabilidades laborales por medio del teletrabajo?.....	63
Gráfico 12. Desventajas al implementar la modalidad del teletrabajo en la Empresa Molac, S.A.	64
Gráfico 13. Incentivos motivacionales que tendrían influencia para incrementar su productividad en su puesto de trabajo.	65
Gráfico 14. ¿cuenta con algún presupuesto financiero para la implementación del teletrabajo?, como por ejemplo compra de equipo de cómputo u otros, para el personal bajo su cargo.	66
Gráfico 15. ¿cuenta con alguna metodología para evaluar el desempeño laboral del personal con modalidad teletrabajo?	67
Gráfico 16. Si usted es jefe, considera que la modalidad de teletrabajo aumentaría la productividad de la empresa Molac, S.A.	68

DEDICATORIA

Dedicamos nuestro proyecto de graduación principalmente a Dios por habernos dado la vida y permitirnos haber llegado a este momento tan importante de nuestra formación profesional, a él que nos ha brindado las fuerzas de lo alto para lograr nuestras metas, y por darnos sabiduría, discernimiento, entendimiento y paciencia necesaria para poder culminar nuestra carrera universitaria, por los triunfos y los momentos más difíciles, los cuales nos han enseñado a valorar el sacrificio, y de esta forma realizarnos como profesionales permitiéndonos llegar hasta este momento tan especial para nuestras vidas.

Así mismo, a nuestros padres les brindamos esta dedicatoria por todo el apoyo y ayuda incondicional que nos brindaron para culminar esta etapa universitaria, por formarnos con buenos principios y valores que han aportado a que sigamos adelante ante cualquier circunstancia, y por hacer realidad el sueño de concluir nuestro proyecto de investigación de la carrera de psicología.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a nuestro Dios por la culminación de este proyecto, por guiar nuestro camino y darnos fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de nuestras vidas, y por permitirnos llegar a esta etapa final de nuestra carrera universitaria, por guiar cada día nuestros pasos y por permitirnos culminar con éxito una nueva etapa muy importante en nuestras vidas.

Así mismo, agradecemos el apoyo constante e incondicional que nos brindaron nuestros padres, familia en general y amigos por darnos esos ánimos para seguir luchando por este sueño tan deseado, y de ser unas grandes profesionales a pesar de tantos obstáculos que pasamos, pero con mucho esfuerzo y dedicación logramos cumplir este sueño.

A los docentes de la universidad queremos agradecer de todo corazón, porque nos brindaron sus valiosos conocimientos y sus grandes aportes en cada una de las asignaturas cursadas, y que a la vez nos compartieron sus experiencias como apoyo para nuestro aprendizaje dentro de las aulas de clases, por los retos que nos mostraron y que nos fueron de utilidad para lograr los desafíos estudiantiles para alcanzar los objetivos propuestos en cada asignatura.

Finalmente, decimos gracias a todos, familiares y amigos en general, esperamos que todo este esfuerzo que hemos realizado a lo largo de toda la carrera nos lleve por un buen camino, para aportar todos nuestros conocimientos que logramos adquirir dentro de las aulas de clases y compartiendo con ellos todo este logro con mucho cariño.

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la crisis sanitaria que actualmente presenta el mundo entero y en especial la atención en Honduras, ha afectado la economía en general por las medidas de prevención así como la restricción de movilización y circulación de la población en general, esto ha causado que muchas empresas tengan que suspender y despedir a sus empleados, sin embargo, existe una solución al problema, esta solución está enfocada en la implementación de un programa de teletrabajo que conlleva adaptar los puestos de trabajo al teletrabajo, incluyendo las competencias adaptadas a los descriptores y perfiles de puestos, así como las condiciones laborales y equipos necesarias para desempeñar funciones de forma adecuada a esta nueva modalidad.

Es por ello que se muestra la necesidad de implementar un nuevo programa de teletrabajo a la empresa Molac, adaptando los puestos de trabajo con base en competencias y condiciones labores, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que tiene esta nueva modalidad y la importancia que tiene esta implementación de la misma, para que la productividad de la empresa y colaboradores incremente y así cumplir con los objetivos organizacionales.

Polanco Rico (2015), menciona que más allá, de que si es la empresa la que toma la iniciativa o si es el trabajador quien requiere iniciarse en la modalidad de teletrabajo, es conveniente considerar la aptitud individual, psíquica y social para teletrabajar, así como las funciones y características del puesto que desempeña la persona empleada. Es recomendable que la empresa defina el perfil del puesto dentro de la organización, y describa las competencias requeridas, cualidades y características de personalidad que deba reunir la persona para conocer

con la mayor certeza si es una posición de teletrabajo y si, además, se reúnen las competencias y exigencias para teletrabajar en el domicilio o en un lugar ajeno al domicilio de la empresa empleadora.

Por lo tanto, a través de este informe se presenta a la empresa Molac una propuesta de adaptación de los puestos de trabajo al teletrabajo, con base en competencias, condiciones laborales y equipos necesarios, que ayuda a reducir costos a la empresa, así como al colaborador, y obtener una mejor rentabilidad en las actividades laborales para lograr los objetivos propuestos por la organización.

La propuesta a presentar, indica para que sirve, cuáles son sus ventajas y desventajas tanto para el colaborador como para la empresa, cuanto es el periodo de adaptación al programa, cuanto es el impacto económico y financiero para la empresa, como debe ser su ejecución en base a políticas, como se debe de realizar la contratación del nuevo personal con los descriptores y perfiles de puestos adaptados al teletrabajo con base en competencias, en general cuales son los pasos a seguir para la ejecución de todo el programa propuesto y que la empresa pueda continuar con sus funciones sin afectar la productividad.

INTRODUCCION

Nadie en el mundo está ajeno a lo que está pasando con la pandemia COVID-19 ha traído un cambio significativo en la rutina de las personas, sin importar edad, profesión o situación. Ante las normas establecidas por la ley del sistema nacional de gestión de riesgo (SINAGER) las empresas tuvieron que optar voluntaria o involuntariamente a implementar o sumarse al teletrabajo, lo que ha significado en la adaptación rápida del nuevo sistema de trabajo, esto implica la forma de trabajar de sus empleados, los tiempos, facilidades de espacio, la coordinación y manejo de las herramientas necesarias para su desempeño.

En el presente informe se dará a conocer el proyecto de investigación que tiene como finalidad adaptar los puestos de trabajo al teletrabajo para la empresa Molac S.A., en Tegucigalpa M.D.C, para que se pueda mantener con el tiempo, ya sea en situaciones difíciles o desarrollando sus actividades con la modalidad del teletrabajo definitivamente. En virtud de que cuenta con una necesidad de soportes técnicos y buena comunicación virtual dentro de la empresa y esto se transformará en una nueva e innovadora forma de trabajar y claramente traerá muchos beneficios a la empresa. La siguiente investigación se divide en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I, describe la definición del problema que se habla de manera en general. Seguidamente se procede con el enunciado del problema, y en esta sección se habla del problema específicamente de la empresa Molac, S.A., se define contextualmente la problemática. En la formulación del problema, presenta el estudio del problema actual del proyecto de investigación,

y el capítulo I finaliza con las preguntas de investigación, se formulan con base a la investigación que se está ejecutando. Como también se describen el objetivo general y los objetivos específicos y estos determinan de manera precisa el fin de la investigación

Capitulo II, se establecen las generalidades de la empresa, en este apartado se expone como está estructurada la empresa, desde su historia, misión, visión, valores y organigrama. Así mismo la descripción del departamento/unidad, indica los puestos con los que cuenta la empresa actualmente y su explicación de cada puesto de trabajo. Luego se establecen los antecedentes del problema, indicando la problemática que está presentando la empresa por falta de la modalidad del teletrabajo. Y en la justificación se describe cuáles serían los beneficios y oportunidades que tendría la empresa Molac, S.A., si implementa la modalidad del teletrabajo.

Capitulo III, se describen las conceptualizaciones del tema a investigar, como ser la definición de recursos humanos, puesto de trabajo, concepto general de teletrabajo, teletrabajo en Honduras, entre otros. Como también se define el concepto general de competencias, competencias para el teletrabajo y crisis sanitaria. Por último, se muestra el análisis de la situación actual relacionado con las variables.

Capitulo IV, se establece la metodología de la investigación que está compuesta por el enfoque, alcance, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos aplicados, fuente de información y cronograma del trabajo realizado. En cada inciso esta detallado de que trata la investigación.

Capítulo V, en el apartado expuesto se detallan los resultados de tablas, gráficos y análisis, se muestra la información recopilada de las encuestas que se aplicaron al personal de la empresa Molac, S.A. expresan sus opiniones y criterios de la implementación de la modalidad de teletrabajo.

Capítulo VI, se detalla la situación actual que se presenta en la empresa Molac, S.A., ya que cuenta con siete departamentos dentro de la organización. Esta es la estructura que actualmente cuenta la empresa. Se describe la solución implementada que se presentara a la empresa. Consiguiente con el sustento teórico de la solución implementada que se detallan varios aspectos como la estructura organizacional, políticas internas, resumen del contrato de trabajo para la modalidad de teletrabajo, cronograma de implementación de teletrabajo y los perfiles adaptados al teletrabajo, entre otros. Y por último el análisis costo-beneficio/presupuesto de la empresa Molac, S.A.

Capítulo VII, se describe la realización de toda la investigación, desde el capítulo I, planeación del problema hasta las recomendaciones. Es importante mencionar que al momento de realizar la descripción del trabajo se tomaron todos los puntos de cada capítulo para tener un mejor enfoque de la investigación dada.

Capítulo VIII, se detallan cuatro conclusiones que se dieron con forme se hacia la investigación.

Capítulo IX, se describen las recomendaciones que se le harán a la empresa Molac, SA., para tener un mejor resultado en la adaptación de la modalidad de teletrabajo.

CAPITULO I. TITULO DE LA INVESTIGACION

Adaptación de los puestos de trabajo al teletrabajo para la empresa Molac S.A., en Tegucigalpa M.D.C.

1. Planteamiento de la investigación

1.1. Definición del problema

A nivel mundial se ha presentado la crisis sanitaria producida por la enfermedad denominada Covid-19 en el continente de Asia en el 2019, esto provocó que muchas economías se hayan paralizado, para evitar la propagación de dicha enfermedad. En el continente americano esta enfermedad dio inicio en el 2020 paralizando la economía, comercialización e industria de todo tipo de productos en general.

Para Honduras inició en el mes de marzo del presente año, provocando que el gobierno de Honduras decretara la restricción a nivel nacional de ciertas garantías constitucionales por un plazo de 7 días, siendo la principal la suspensión de labores en el sector público y privado durante el tiempo de la excepción, así como la suspensión del funcionamiento de negocios, eventos sociales, transporte público y privado, paralizando temporalmente la economía total del país, mediante el decreto PCM-021-2020 manifestando toque de queda absoluto para todo el país.

En fechas posteriores las medidas tomadas por el gobierno facilitó la apertura de la economía a ciertos sectores del país como bancos, agroindustrias, farmacias, gasolineras, supermercados, entre otros, con solo el personal necesario para la atención al público, atendiendo

con el último dígito de identidad por día, lo que impulsa a que estas empresas implementen modalidad presencial y teletrabajo y en ocasiones ambos, sin embargo, muchas de estas empresas no contaban con las herramientas, equipo necesario, funciones y condiciones de trabajo, para desarrollar la modalidad de teletrabajo, es por ello la importancia del mismo, muchas empresas hoy en día, no han acoplado esta nueva modalidad y eso ha provocado la baja productividad de muchas empresas y el bajo cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En contexto con lo anterior, es importante conocer los descriptores y perfiles de puestos de las empresas, ya que estos aportan grandes beneficios en la gestión y desempeño del personal, es decir, ofrecen una visión completa de las necesidades de un puesto de trabajo y la definición de perfiles, por lo tanto, es necesario la redefinición o adaptación que se debe hacer para los descriptores y perfiles de puesto con base en competencias de acuerdo con la nueva modalidad de teletrabajo, debido a las situación actual provocada por la pandemia. Producto de la situación anterior, ha afectado significativamente la operatividad en general de la empresa, reduciendo su capacidad de liquidez, solvencia y rentabilidad.

1.1.1. Enunciado del problema

Actualmente y, a raíz de la pandemia ocurrida a nivel nacional, la empresa Molac, S. A., ha disminuido sus operaciones y/o actividades para el funcionamiento de la misma, producida por la falta de un plan, manuales, descriptores y perfiles de puestos adaptados a esta nueva modalidad de teletrabajo con base en competencias, con el propósito de desarrollar de manera eficiente sus funciones, en la actualidad se realizan rotaciones con el personal, ya que presencialmente el

gobierno ha restringido la cantidad de personal lo que provoca suspensión de labores, disminuyendo la productividad de la empresa y no alcanzando los objetivos organizacionales.

Además, se presentan otros problemas como ser la falta de compromiso laboral por parte de algunos empleados, así como desmotivación, que genera una baja productividad en sus funciones y esto provoca a que los empleados no puedan cumplir con las metas asignadas, impactando significativamente a la baja rentabilidad de la empresa en general.

1.1.2. Formulación del problema

¿Se considera eficiente adaptar los puestos de trabajo al teletrabajo con base en competencias y condiciones laborales a la nueva modalidad para la empresa Molac S. A., en Tegucigalpa M.D.C.?

1.1.3. Preguntas de investigación

1. ¿Cuenta la empresa Molac S. A., con las condiciones laborales y equipos necesarios para implementar la modalidad de teletrabajo?
2. ¿Poseen los empleados de la empresa Molac S. A., las competencias necesarias para desarrollar la modalidad teletrabajo?
3. ¿Cuenta la empresa Molac S. A., con recurso monetario para implementar la modalidad teletrabajo?
4. ¿Posee la empresa Molac S. A., la metodología para evaluar el desempeño del personal con modalidad de teletrabajo?

5. ¿Cuenta la empresa Molac S. A., con las herramientas tecnológicas para el seguimiento de las actividades y funciones del personal?
6. ¿Cuenta el personal de la empresa Molac S. A., con las condiciones indispensables para desarrollar sus funciones y actividades con la modalidad de teletrabajo?
7. ¿Qué impacto provocaría la implementación del teletrabajo en el desempeño laboral del personal de la empresa Molac S. A?
8. ¿Qué influencia provocaría la implementación del teletrabajo en el clima laboral del personal de la empresa Molac S. A?
9. ¿Qué ventajas y desventajas podría presentar la implementación del teletrabajo en la empresa Molac S. A?
10. ¿Qué ventajas y desventajas podría presentar para los empleados de la empresa Molac, S. A., la implementación del teletrabajo?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar la adaptación de los puestos de trabajo, mediante la recolección de información, para desarrollar un programa de teletrabajo con base en competencias y condiciones laborales de la nueva modalidad para la empresa Molac, S. A.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las condiciones laborales y equipos de oficina necesarios para implementar la modalidad de teletrabajo en la empresa Molac, S. A.

- Evaluar si la empresa Molac S. A., cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para el seguimiento de las actividades y funciones del personal, así mismo que permita la evaluación del desempeño mediante la modalidad de teletrabajo.
- Determinar las competencias necesarias del personal de la empresa Molac, S. A., para implementar la modalidad de teletrabajo.
- Proponer la adaptación de los puestos de trabajo al teletrabajo con base en competencias y condiciones laborales para la empresa Molac, S.A.,

CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Referencia institucional

2.1.1. Generalidades de la Empresa

La empresa Molac, S. A., nace en el año 2003 como una solución comercial para las empresas de El Salvador. Las experiencias de sus socios fundadores permiten desarrollar una metodología de ventas diferente y aplicada a distintas compañías, logra resultados en las ventas en corto tiempo. La empresa Molac, S. A., da origen a una nueva manera de concebir el manejo del área Comercial; utilizamos una metodología sistemática, con software que permite la prospección fácilmente, control a diario e informes oportunos.

2.1.2. Misión:

Lograr el beneficio de nuestros clientes con soluciones comerciales rentables a través de un servicio personalizado y de alta calidad, que nos convierte en un aliado confiable de sus negocios.

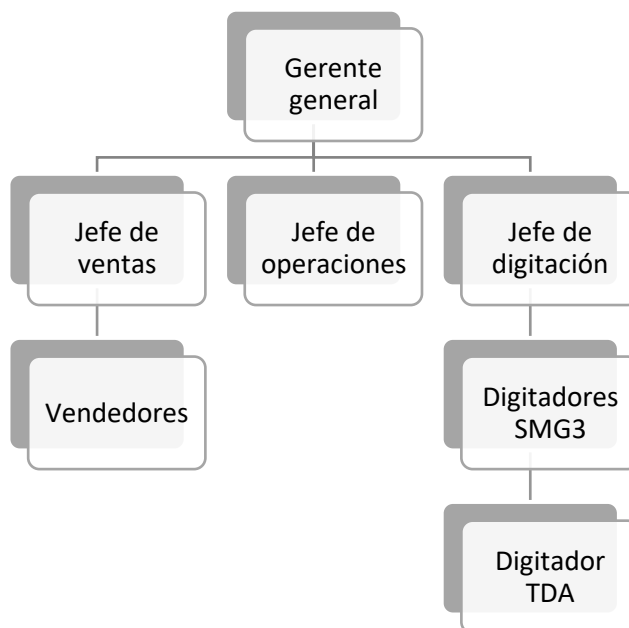
2.1.3. Visión:

Ser la empresa de outsourcing comercial líder a nivel nacional e internacional, durante la próxima década, mediante una gestión innovadora, transparente, con excelente desempeño y resultados altamente satisfactorios para nuestros clientes.

2.1.4. Valores:

La base de valores que guían nuestro trabajo son:

- **Innovación:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes.
- **Transparencia:** capacidad para deliberar por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el cual promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones.
- **Confianza:** es uno de los valores estratégicos que define la calidad de las relaciones que se establecen de manera interna como externa, el grado de confianza entre los colaboradores se manifiesta en el contacto con el cliente.
- **Compromiso:** Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.
- **Responsabilidad:** Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.
- **Actitud de servicio:** es una cualidad que viene desde Dirección General y permea en todos los niveles de la empresa. Sin embargo, más allá de colaboradores amables, o personas con la capacidad de entender las necesidades del Cliente.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos.

Figura No. 1 Organigrama de la empresa Molac, S.A.

Fuente: Elaboración propia

2.1.5. Descripción del Departamento/Unidad

La empresa actualmente cuenta con un gerente general, que es el encargado de planificar y controlar las funciones que tienen las diferentes áreas de la empresa, también cuenta con un jefe de ventas y tiene la función principal es organizar, coordinar y dirigir al equipo de vendedores tanto fijos como independientes de la empresa Molac, S.A., las funciones que tiene específicas son primero contratar, reclutar y entrevistar a todo el personal de ventas que va a ingresar y capacitar al personal de ventas como también motivar al personal de ventas y luego lleva controles diarios y semanales igualmente mensuales de estadística de ingresos y de efectividad por vendedor, estos son cuadros que se tienen que llevar a diario.

Adicionalmente es el encargado de mantener la planilla constante de vendedores porque en estas fuerzas hay mucha rotación hay que tratar de establecer una cantidad mínima de vendedores para lograr resultados, es el responsable de los resultados de ventas que coordina todo el tema de asistencia que lleguen los vendedores y que estén capacitados, coordina con el banco las capacitaciones de las tarjetas de crédito, está encargado de toda la estadística no solamente de ventas sino también de proyección de las ventas.

La función que tienen los vendedores es ingresar las solicitudes de tarjetas de crédito previa cotización o previa verificación de que el cliente está en condiciones de esa solicitud. Ellos trabajan con la utilización de bases de datos y tienen bases propias que han conseguido o Molac, S.A., o el banco les proporciona una base de datos y sus funciones es llamar a los clientes explicarle los beneficios que tiene la tarjeta de crédito y hacer un cierre de ventas y que el cliente vía telefónica de su información y se llena una solicitud de crédito con esa información.

La función del jefe de operaciones es la encargada de la administración de recurso humano, de la administración de la empresa y de todos los gastos a manejar y las facturas que se llevan del día a día de la empresa y aparte de eso lleva los archivos de recurso humano de cada persona que ingresa, cada persona que ingresa a la empresa tiene que tener un archivo con su de documentación que pide el banco, de las entregas de tarjetas y la estadística de entrega, y también reporta las entregas que no se han podido hacer de parte del banco, es una estadística especial que es todo el tema de entrega tarjetas.

En el caso del jefe de digitación, la función consiste en introducir y actualizar documentos y bases de datos en formato físico o digital, esta persona es la encargada de supervisar a los digitadores y que cumplan con sus funciones. Y los digitadores SMG3 tienen como función, cotizar primero las solicitudes de los vendedores e ingresar todas las solicitudes al sistema que controla la estadística de la de los vendedores, ya que cada vendedor tiene una cantidad estadísticas que cotiza el sistema, es decir que hay que ver antes de ingresar la solicitud si la solicitud va bien o va mal y posterior subirla al sistema.

Y el digitador TDA, ellos ingresan y reciben solicitudes al sistema TDA y este sistema lo que hace es ingresar la información que tienen la solicitud de tarjeta de crédito y verificarlas con una llamada del cliente que queda grabada en el sistema para darle validez y que se puede aprobar, el mismo sistema es el que la prueba, pero ese digitador pasa todo el día prácticamente haciendo eso, ingresando la solicitud de los ejecutivos que es la forma rápida de que ingresen las solicitudes.

2.2. Antecedentes del Problema

A raíz del impacto que ha ocasionado la pandemia del Covid-19 en la empresa, causó problemas, ya que la economía de la empresa se fue deteriorando poco a poco, aumentando problemas económicos, falta de liquidez, baja en la productividad, rotación en los empleados, suspensión y en algunas ocasiones despidos, bajo desempeño en los empleados, desmotivaciones y resistencia al cambio.

La empresa actualmente no cuenta con una modalidad de teletrabajo, esto afecta directamente al empleador y los empleados, porque en situaciones de crisis no pueden brindar las herramientas necesarias para que las personas que están laborando en la organización y que puedan seguir laborando desde su casa y puedan llevar a cabo sus tareas de forma normal y segura. Esto conlleva a que la empresa perdiera empleados, ya que, al no trabajar y perder productividad, se pierde capital y eso conlleva a despedir empleados por falta de ingresos. Al no tener una modalidad de teletrabajo se pierden oportunidades y los objetivos planteados de la empresa.

En consecuencia, es necesario la implementación y adaptación de la modalidad de teletrabajo con base en competencias, condiciones laborales y herramientas que permita a la empresa Molac, S.A., continuar con sus labores y cumplimiento de sus objetivos organizacionales así mismo, que les permita continuar operando con la solidez y estabilidad.

2.3. Justificación

Analizando los puestos de trabajo al teletrabajo con base en competencias y condiciones para la empresa Molac S.A. Es primordial la realización de la investigación que tiene como propósito mejorar la productividad de la empresa y la del empleado. Rimbau Gilaber (2020) Menciona que la implementación del teletrabajo tiene muchos beneficios y uno de ellos es el ahorro de infraestructura y aumento del nivel de satisfacción del trabajador, ya que cuentan con mayor autonomía, flexibilidad y facilidad para conciliar la vida laboral y la personal. Cuando se habla de ahorro de infraestructura no solamente es el espacio físico en que se desarrollan los

empleados, sino también hablamos de ahorro de gastos, como energía, agua, desplazamiento hacia el trabajo, entre otros.

La productividad que genera la implementación del teletrabajo permitirá que se mejore el sistema de comunicación e información de los supervisores con los empleados, con las herramientas que proporcione el seguimiento de las actividades desarrolladas mediante la modalidad del teletrabajo, como también se permitirá tener una capacidad de acompañamiento de la empresa con sus empleados, así el teletrabajo tendrá resultados exitosos para ambas partes. Y teniendo en cuenta las competencias que posee cada persona de la empresa Molac, S.A., la modalidad de teletrabajo será de mucha ayuda, ya que, teniendo este nuevo programa la empresa potencializa la responsabilidad, autonomía y motivación, porque al desempeñar el teletrabajo se definen objetivos y funciones y al demostrar estas competencias aumenta la confianza con la empresa y con los empleados.

Baquero (2020) menciona que los beneficios que tendrá la implementación del teletrabajo en la empresa Molac, S.A., es que se podrán cumplir con los objetivos organizacionales y mejorar el rendimiento de la empresa y de los empleados, porque se obtienen empleados independientes y más comprometidos con su trabajo, se tendrá un acceso a profesionales geográficamente dispersos, incrementando la productividad, menos conflictos para la empresa, menos estrés, retención del talento y atracción de los empleados más preparados.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Conceptualizaciones y definiciones

3.1.1. Recursos humanos

Los recursos humanos de una empresa (RRHH) o human resources (HR) en inglés, es una función y/o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad. (S. Graus 2019)

Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Esto incluiría desde el reclutamiento, selección, contratación, onboarding o bienvenida, formación, promoción, nóminas, contratos y despidos. En resumidas cuentas, el departamento de recursos humanos debe trabajar para todas las personas que forman parte del equipo humano de la empresa. Los recursos humanos son indispensables para cualquier empresa que necesite crecer y contratar a los mejores trabajadores para cada puesto o ayudar a las personas que trabajan en la empresa a seguir desarrollándose, formándose y creciendo. (Ordóñez 2020)

3.1.2. Importancia del departamento de recursos humanos

La administración de recursos humanos es sumamente importante en una empresa u organización porque administra el recurso humano, por lo tanto, el recurso menos predecible y dinámico. Una buena gestión de los recursos humanos genera, como un proceso en cadena, los siguientes beneficios y ventajas: (Borrás 2012)

- Mejora y aprovecha las capacidades y habilidades de los trabajadores
- Aumenta el rendimiento, la calidad y la producción tanto del trabajador como de la empresa.
- La buena relación interpersonal entre los trabajadores crea motivación y buen clima.
- La buena relación interpersonal entre los trabajadores y RRHH hace que todos se sientan escuchados y valorados
- La renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajos son implementados de forma armoniosa para todos.
- Los puestos de trabajos son ocupados por personas competentes para ése puesto de trabajo y compatible con el equipo de trabajo.

Este tipo de recursos son los que dan una identidad a la organización, ya que son los que forman la cultura de la empresa a través de factores como el tipo de comunicación y la motivación existentes. (S. Graus 2019)

3.1.3. Gestión del Teletrabajo desde la función de Recursos Humanos

“La misión de los RRHH es establecer y administrar sistemas de gestión, orientados a obtener la máxima eficiencia profesional en la compañía, con un coste adecuado, que estimulen la competitividad y la retención del talento y favorezcan las relaciones laborales” (Borrás 2012, 33).

Teniendo en cuenta la misión y los objetivos de RRHH vemos que este departamento está relacionado con todos los movimientos, innovaciones y cambios que haga la empresa, de manera que tendrá un papel muy importante en la implantación y desarrollo de proyectos

de teletrabajo. Siguiendo los objetivos de la misión de RRHH analizamos los siguientes puntos:

- Establecer y administrar sistemas de gestión. RRHH tiene un papel directo y favorecedor en el Teletrabajo.
- Obtener la máxima eficiencia profesional en la compañía, con un coste adecuado, es una de los objetivos más comunes de la implantación de teletrabajo.
- Estimular la competitividad y la retención del talento es uno de los objetivos de RRHH, pero por el contrario es una de las debilidades del teletrabajo. Desde las políticas de RRHH será básico crear sistemas para potenciar la competitividad y la retención de talento en los teletrabajadores. (Borrás 2012)

3.1.4. Puesto de trabajo

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados. (Bembibre, Puesto de trabajo 2010)

Es el conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa, empleando unas técnicas, métodos o medios específicos, pero que, a su vez, se mantienen determinados por dicha empresa, donde se lleva a cabo su actividad. (Rubio Blanco 2020)

cada puesto de trabajo se compone básicamente de tres elementos principales:

- **Tareas:** son las funciones básicas, que componen el “día a día” del trabajador.
- **Obligaciones:** son los conjuntos de tareas que constituyen actividades completas relevantes o significativas.
- **Responsabilidades:** son los conjuntos de obligaciones que describen e identifican la razón de ser del propio trabajo.

Se puede plantear una relación existente entre los objetivos propuestos por la empresa y la necesidad de creación de los diferentes puestos de trabajo. Es decir, cómo se conciben los puestos partiendo de las necesidades de cumplir con los objetivos fijados o analizados. (Rubio Blanco 2020)

3.1.5. Descripción de los puestos de trabajo

La descripción del puesto de trabajo es la síntesis de toda la información que se ha adquirido durante el proceso del análisis de puesto de trabajo, por lo tanto, será el resultado de dicho análisis. Consiste en un documento cuya finalidad es identificar claramente y definir todas y cada una de las responsabilidades, obligaciones, tareas y condiciones que caracterizan al puesto estudiado. Dicho documento puede concebirse de dos modos en función del tipo de trabajo u organización. Por un lado, se dan las descripciones específicas del puesto de trabajo y, por otro, las descripciones generales del puesto de trabajo. (Rubio Blanco 2020)

Existen dos tipos de descripción de puestos de trabajo. Y estos son*Descripción específica del puesto de trabajo:*

- Indica detalladamente todas las obligaciones, tareas y responsabilidades asociadas al puesto en cuestión.
- Asociada con estrategias del flujo de trabajo como la planificación, eficiencia y control del desempeño.
- Se ajusta a una estructura jerárquica en la que cada nivel tiene unas funciones concretas propias dentro del organigrama de la compañía. (Rubio Blanco 2020)

Descripción general del puesto de trabajo:

- Documenta únicamente las obligaciones y responsabilidades más genéricas del puesto estudiado.
- Asociada con líneas estratégicas del flujo de trabajo tales como la innovación y la flexibilidad.
- Se ajusta a una estructura plana en la que es difícil localizar los límites de responsabilidad y funcionales de cada puesto o área dentro del organigrama de la empresa. (Rubio Blanco 2020)

3.1.6. Análisis de los puestos de trabajo para el teletrabajo

Polanco Rico (2015) menciona que más allá, de que si es la empresa la que toma la iniciativa o si es el trabajador quien requiere iniciarse en la modalidad de teletrabajo, es conveniente considerar la aptitud individual, psíquica y social para teletrabajar, así como las funciones y características del puesto que desempeña la persona empleada. Es recomendable que

la empresa defina el perfil del puesto dentro de la organización, y describa las competencias requeridas, cualidades y características de personalidad que deba reunir la persona para conocer con la mayor certeza si es una posición de teletrabajo y si, además, se reúnen las competencias y exigencias para teletrabajar en el domicilio o en un lugar ajeno al domicilio de la empresa empleadora.

3.1.7. Concepto general de teletrabajo

El teletrabajo es el trabajo que se realiza a distancia. El trabajador, equipado con una computadora (ordenador) con conexión a Internet, puede completar diferentes tareas casi como si estuviese en las oficinas de la empresa. Esta modalidad de trabajo ofrece diversos beneficios tanto para el empleado como para la compañía. (Porto 2016)

El teletrabajo, por otra parte, contribuye a la reducción de costos. El empleado no invierte en viajes, mientras que la empresa suele pagar por trabajo recibido. La tecnología facilita el contacto virtual de múltiples formas: el trabajador y su jefe pueden intercambiar correos electrónicos, chatear o participar de videoconferencias. La libertad de trabajar desde cualquier ubicación geográfica es uno de los argumentos más mencionados por los defensores del teletrabajo. La persona no sólo puede desempeñarse laboralmente desde su casa, sino que también puede hacerlo desde un cibercafé, un hotel, un restaurante o incluso desde cualquier espacio público con conexión a Internet. teletrabajo se presenta como una opción muy adecuada a los tiempos que corren, ya que aprovecha las tecnologías actuales para ampliar las oportunidades de trabajo a la vez que se reducen los costos de mantenimiento. (Porto 2016)

El Teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en sitio específico de trabajo. (Co s.f.)

El teletrabajo o trabajo a distancia se ha convertido en una de las preferencias más importantes de los trabajadores a la hora de decantarse por una oferta laboral, en una empresa u otra. Y es que, el hecho de que se conceda la posibilidad de teletrabajo es un recurso bien valorado tanto en comodidad como en ahorro económico, al evitarse el desplazamiento diario. (curriculum 2008)

Benlloch (2020) afirma:

Para que un profesional realice su actividad en modo teletrabajo, es necesario que la empresa incorpore a su método interno facilidades para desarrollar el empleo remoto como una intranet bien definida, herramientas para trabajar desde casa, canales de comunicación vía email o video llamada, y facilidad para realizar reuniones a distancia. Al igual que no todas las empresas están capacitadas para implantar el teletrabajo, no todos los empleados cuentan con un perfil ideal para teletrabajar (ya sea porque su domicilio no es apto para esta modalidad de trabajo o porque no están demasiado actualizados con las nuevas tecnologías). Aun así, todos podemos adquirir las habilidades necesarias para teletrabajar a distancia. (p. 1)

3.1.8. Teletrabajo en el mundo

Durante la década del 70, en los EEUU, y en plena crisis del petróleo, el físico Jack Nilles comenzó a pensar formas de optimización de recursos no renovables. Su primera idea fue “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”, tras lo cual creó el concepto de “telecommuting”. Sin embargo, a esa altura el desarrollo tecnológico no estaba lo suficientemente desarrollado para que el teletrabajo sea una realidad masiva. En América Latina no hay cifras ni datos estadísticos que nos permitan hablar de cantidad de teletrabajadores y recursos disponibles. Sin embargo, es sabido que ya existen numerosos casos de teletrabajadores por cuenta propia y numerosas experiencias desarrolladas en empresas, sobre todo multinacionales que aplican teletrabajo como política. (Auronix 2020)

En cuanto a los ordenadores personales, no fue hasta los 80 que empezaron a extenderse. Fue con la expansión de internet y de los ordenadores personales en los 90 cuando el teletrabajo empezó a ser factible tecnológicamente, sobre todo en Estados Unidos, y muchas empresas comenzaron a utilizarlo. En los últimos años la tecnología ha logrado niveles sorprendentes de especialización; uno de ellos, sin duda, que ha generado mayores cambios y creaciones mundiales es Internet, aquel gran conjunto de redes interconectadas por medio de una línea telefónica y un computador que nos permite tener acceso a información sobre cualquier tema y estar en contacto con el mundo entero. (Corbi 2014)

Retina (2019) describe que el teletrabajo es una herramienta que se introduce en la sociedad como consecuencia del aumento de la tecnología en las relaciones laborales, este aumento de la

tecnología trajo un beneficio inigualable para la empresa, ya que a pesar de ser una herramienta que aún está en gestión de desarrollo, es una realidad que ha llegado hasta los mercados laborales de los países de todo el mundo y que forma cada vez mas parte de las tendencias laborales de la población. Teniendo en cuenta que el teletrabajo es un fenómeno relativamente nuevo en Latinoamérica, ha tomado gran fuerza en los últimos anos, para tener mejores objetivos y recursos en las actividades laborales.

3.1.9. Teletrabajo en Honduras

En Honduras, la revolución digital y las nuevas tecnologías de la comunicación e información están llevando, cada vez más, a cientos de empresas y profesionales en Honduras a optar por el teletrabajo o el denominado empleo desde casa o a distancia, lo cual conlleva una serie de ventajas para el trabajador y su patrono. En vista del surgimiento de esta nueva modalidad laboral, especialmente entre profesionales y empresas que se dedican a determinadas actividades tecnológicas, y ante la ausencia de una regulación laboral en ese sentido, el Congreso Nacional y la Secretaría de Trabajo se aprestan a emitir una novedosa legislación para normar de esta actividad en el país. (Madero 2019)

Se indica que esta es una modalidad que comenzó hace algún tiempo en los países desarrollados, pero que con el avance de la tecnología se ha ido expandiendo a otras naciones en desarrollo como Honduras y otros vecinos del istmo que como Costa Rica ya cuentan con una legislación que regula las relaciones entre el empleado y empresas. Contando con una Iniciativa de ley que tiene como finalidad promover, regular e implementar el teletrabajo como un

instrumento para la generación de empleo y modernizar las organizaciones públicas y privadas a través de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Y la iniciativa define el teletrabajo como la prestación de servicios de carácter no presencial, siempre que las necesidades del servicio lo permitan, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral de forma parcial o total desde su propio domicilio o un centro que se destine para tal fin. (Madero 2019)

También establece que podrán acogerse a esta modalidad de empleo todas las instituciones de la administración pública tanto centralizada como descentralizada, incluyendo las municipalidades, así como también las instituciones autónomas y las empresas públicas y privadas que contraten personas bajo este concepto. La legislación en referencia regula las condiciones del teletrabajo y establece las condiciones laborales del mismo en el sector público y privado, tanto para patronos como empleados. Además, contempla que esta modalidad de empleo se regirá por un contrato de teletrabajo bajo las disposiciones que norman el empleo en Honduras. (Madero 2019)

3.1.10. Desarrollo del teletrabajo en las organizaciones

Se ha manifestado que las organizaciones siempre se ajustan a aquellos modelos que les permiten alcanzar sus logros y esto se ve claramente en el caso de los modelos emergentes de gestión que vienen desarrollándose en los diferentes contextos y culturas a nivel global. Dado esto las organizaciones siempre están en búsqueda de aquellos elementos de apoyo que les van a permitir ser competitivas y eficientes en el manejo de los recursos. (Ardila 2015)

Por otra parte, se sabe que las personas son quienes se encargan de desarrollar y establecer los sistemas de producción y comunicación en las organizaciones que van a permitir que se alcancen los logros y metas de la organización (misión, visión y objetivos estratégicos). Esta es una labor que tradicionalmente se ha venido llevando bajo esquemas donde el trabajo se realiza dentro de las instalaciones o infraestructura de las organizaciones. (Entonado 2001)

Ardila (2015) menciona que el teletrabajo es uno de los modelos que ha emergido dentro de las organizaciones como una opción para optimizar el uso de los recursos, disminuir los costos, mejorar la satisfacción de los trabajadores y aumentar la rentabilidad. Como también mejorar sus competencias y rendimiento laboral, con una modalidad nueva en nuestro país.

Ello se une a los cambios que se han generado como consecuencia del desarrollo de aquellas herramientas tecnológicas que ya son de alcance en todos los estratos sociales como lo son el internet, los computadores y los dispositivos tecnológicos que van a permitir realizar tareas desde cualquier lugar diferente a la oficina. (Cinda 2000)

Dado esto, muchas organizaciones han empezado a transformar los modelos organizacionales propios, mediante un sentido de apertura a las nuevas tendencias, a distintas formas de pensar y a la nueva forma de trabajo a distancia. Esto ha implicado que se empiece a ver a los teletrabajadores como aliados estratégicos de la organización, que vienen desde sus hogares a dar sus conocimientos y experiencia, y como seres susceptibles de desarrollo personal

mediante el desarrollo de competencias propias de los teletrabajadores como son el empoderamiento de sus labores, el logro de resultados y el cumplimiento de metas. (Tic 2012)

Anscombe (2018) menciona que el desarrollo del teletrabajo en las organizaciones requiere que cuenten con las condiciones y el contexto adecuado que permita cumplir con las labores acordadas en la empresa. Esto implica entregar las herramientas necesarias para que se tenga el resultado esperado de los empleados, un cambio de paradigma y una apertura a nuevas ideas y aprendizajes con los cuales se podrán encontrar ventajas para el desarrollo personal, social y laboral de las personas que conforman la empresa.

Es por ello que el teletrabajo se considera un nuevo modelo de gestión que se gira en torno a la movilidad, la independencia y el empoderamiento en las relaciones laborales. De esta forma el jefe presencial pasa a ser un líder de apoyo y acompañamiento en la gestión a distancia y en la flexibilidad y coordinación de actividades cotidianas conduciendo a una administración personal orientada a resultados personales y organizacionales. (Ardila 2015)

Otra cuestión importante a considerar es que los valores organizacionales, al igual que la misión, visión y objetivos estratégicos, tengan relación con el teletrabajo. Esta es la etapa de movimiento en la cual las personas logran adaptarse y entender qué está pasando en el nuevo modelo, que la organización está evolucionando y que ella está entrando a la vanguardia de las nuevas empresas permitiéndole ser competitiva, tener un rasgo diferenciador frente a otras organizaciones y posicionarse en el mercado laboral. Esto también se logra desde la

administración, con procesos sólidos de acompañamiento, divulgación y conocimiento de los procesos y un marco propio legal del modelo. (Ardila 2015)

3.1.11. Herramientas tecnológicas para el desarrollo del teletrabajo

- **Internet:** red global de redes de ordenadores cuya finalidad es permitir el intercambio libre de información entre todos sus usuarios. Pero sería un error considerar Internet únicamente como una red de computadoras. Podemos considerar las computadoras simplemente como el medio que transporta la información. En este caso Internet sería una gran fuente de información práctica y divertida. Con Internet podemos enviar mensajes, programas ejecutables, ficheros de texto, consultar catálogos de bibliotecas. (Pacheco 2020)
- **Correo electrónico:** es un servicio digital que permite a los usuarios de computadoras el envío y la recepción de mensajes con contenido de texto, así como algunas funcionalidades añadidas como adjuntar ficheros a los mensajes. Es uno de los servicios más antiguos de la Internet moderna, que ha facilitado desde hace décadas la interacción, en base a cruzarse mensajes de texto, entre usuarios de computadoras de distintos continentes. (González 2007)
- **VPN:** es una tecnología de red que se utiliza para conectar una o más computadoras a una red privada utilizando Internet. Como explicamos en el artículo acerca de para qué sirve una VPN, las empresas suelen utilizar estas redes para que sus empleados, desde sus casas, hoteles, etc., puedan acceder a recursos corporativos que, de otro modo, no podrían. Sin embargo, conectar la computadora de un empleado a los recursos corporativos es tan solo una de las funciones de una VPN. (Goujon 2012)

- **Zoom:** se ha convertido en una de las aplicaciones de software de videoconferencia líderes. Le permite interactuar virtualmente con sus compañeros de trabajo cuando las reuniones en persona no son posibles, y también ha tenido un gran éxito en los eventos sociales. Es una plataforma de video y audio conferencia online para empresas, profesionales y colectivos que necesitan mantener reuniones sin que la distancia sea un impedimento para ello. (Castro 2018)
- **Software:** también referido a él con la abreviatura SW, es una palabra que proviene del inglés y que da significado al soporte lógico de un sistema informático, es decir, es la parte no física que hace referencia a un programa o conjunto de programas de cómputo que incluye datos, reglas e instrucciones para poder comunicarse con el ordenador y que hacen posible su funcionamiento. (CISSET 2020)

3.1.12. Las oportunidades del teletrabajo

Actualmente la región ha experimentado un crecimiento exponencial en materia de telecomunicaciones, fuentes gubernamentales estiman que existen 2 celulares por persona y de estos por lo menos 1 es un sistema multiportador con capacidades más allá de las normalmente empleadas para llamadas. Honduras cuenta con la población joven más activa en virtud de ser consumidores tecnológicos con capacidades funcionales todavía no explotadas, esto se refleja en la sobre oferta de servicios y bajos costes actuales en servicios multimedios, de dichos servicios pueden desprenderse un sin número de oportunidades laborales en virtud de que se pueden virtualizar servicios a nivel físico. (Sánchez 2012)

Esta modalidad es beneficiosa tanto para la sociedad, las familias, el medio ambiente y desde su génesis ha permitido enfrentar distintas crisis. Gómez (2020) afirma “Las organizaciones deben aprovechar este momento para sacar lecciones de cómo implementar exitosamente esta modalidad. De nosotros depende que el teletrabajo sea considerado trabajo, que tarde o temprano vendrán, y que prontamente se generen plazas para quienes deseen optar por un trabajo más flexible y conciliador”.

Sanchez (2012) menciona que antes de la pandemia las cifras oficiales de teletrabajadores eran muy bajas. Producto de la pandemia una gran cantidad de organizaciones han experimentado el teletrabajo no voluntario en confinamiento, lo cual no era lo que siempre esperamos, no obstante, las personas han ido de manera paulatina reaccionando positivamente a esta modalidad laboral.

Entre las oportunidades del teletrabajo se encuentra la disminución de costos para el trabajador: 75 % de ahorro en transporte público y 25% en automóvil, y para la empresa: 30% de ahorro en costos de operación; 51 % de mejora en productividad; 80% mejora en el estado de ánimo para lograr un balance de vida-trabajo; mayores oportunidades a trabajadores con capacidades diferentes ya que representan el 14 % del total de los trabajadores digitales; contratación de talento a distancia de otras ciudades o países. (Avaya 2020).

Ripani (2020) considera que las oportunidades que nos ha traído la modalidad de teletrabajo hacen una diferencia para la humanidad, ya que al implementar el teletrabajo no se perderá el 100% de las actividades laborales, dado que las organizaciones han tenido que adoptar nuevos procesos,

políticas, herramientas, ajustar nuevas reglas, crear un lenguaje común, entre otros., para mejorar el rendimiento laboral como también no perder personal. Estas oportunidades que viene de la mano con el teletrabajo nos indica que el futuro será cada vez más digital, flexible e innovador, la investigación nos indica que una combinación de ingenio humano, liderazgo y apoyo organizacional han hecho posible implementar exitosamente el teletrabajo en las organizaciones y más en la crisis sanitaria actual.

3.1.13. Ventajas de teletrabajo para el empleado

Los empleados de las organizaciones reciben la posibilidad de trabajar en lugares distintos a su oficina como una oportunidad para mejorar su calidad de vida y aumentar su rendimiento. Entre los beneficios específicos para ellos se encuentran:

- **Mayor productividad.** El teletrabajo permite una mejor gestión del tiempo, al no tener que depender de factores externos como los atascos para ir y volver a la oficina, o los horarios del transporte público. Esta gestión del tiempo puede tener consecuencias muy positivas en tu productividad, pudiendo aprovechar las primeras horas del día para sacar más cantidad de trabajo. (Gonzales 2018)
- **Reduce el estrés:** una de las principales ventajas de trabajar en casa es que puede ayudar a disminuir el estrés. Eso no significa que la presión desaparezca (por ejemplo, para llegar a tiempo a una entrega o por las órdenes de los jefes), pero de esta manera el trabajo se desempeña de manera más tranquila, al tener más control sobre el entorno, los horarios o la posibilidad de evitar conflictos con otros compañeros. (Gonzales 2018)

- **Facilita la conciliación de la vida familiar y profesional:** el teletrabajo permite disfrutar de más tiempo libre para dedicarle a los tuyos. Por ejemplo, desaparecen los desplazamientos de casa a la oficina y viceversa o puedes interrumpir tu trabajo con mayor flexibilidad en caso necesario (problemas médicos, colegios...), lo que facilita la conciliación. (Gonzales 2018)
- **Flexibilidad horaria:** este modelo productivo ofrece la posibilidad de gestionarse mejor los tiempos de trabajo y de descanso, e incluso en algunos casos permite la opción de combinar dos empleos. (Gonzales 2018)
- **Menor riesgo de accidentes:** especialmente los ocurridos en los traslados, dado que un teletrabajador no se desplaza diariamente a las oficinas y puede evitar los riesgos de posibles accidentes de tráfico, por no hablar de los atascos si vives en una gran ciudad, o los costes en desplazamientos. (Gonzales 2018)
- **Buena opción para personas con discapacidad:** esta modalidad de trabajo abre las puertas a empleados con alguna discapacidad, especialmente concerniente a dificultades en la movilidad o que tengan que estar cerca de algún dispositivo o centro médico que les impida acudir personalmente a un centro de trabajo. (Gonzales 2018)

3.1.14. Desventajas de teletrabajo para el empleado

En cuanto a los inconvenientes o desventajas que puede acarrear el hecho de trabajar desde casa, entre los más frecuentes se encuentran los siguientes:

- **Menos comunicación:** al estar fuera de las oficinas, es probable que recibas menos información que la que se maneja y transmite en las oficinas y te puedas perder noticias de interés tanto profesionales como personales. (Gonzales 2018)
- **Escasa relación con los compañeros:** aunque el teletrabajador se desplace de vez en cuando a las oficinas o hable por teléfono todos los días con sus compañeros, lo lógico es que cultive menos las relaciones personales. (Gonzales 2018)
- **Dificultad para separar el trabajo de la vida personal:** no todo el mundo sabe organizarse los tiempos de modo que su trabajo no le ocupe parte de su vida personal, en esta tesitura, la familia puede salir perjudicada y absorber las tensiones del trabajador o su ocupación en momentos del día a priori destinados a la vida personal. (Gonzales 2018)
- **Perdida de agilidad:** en determinados casos, el trabajo requiere una respuesta urgente. Algo que es más complicado si no tienes cerca a esa persona que debe tomar decisiones, lo que en ocasiones puede conllevar retrasos en tus tareas. (Gonzales 2018)
- **Menos capacidad de promoción:** estar alejado de las instalaciones de la empresa provoca que el teletrabajador sea menos visible y, por tanto, su trabajo no destaque tanto.
- **Riesgo de transferencia de gastos:** aunque la empresa facilite el equipamiento necesario para que el teletrabajador desempeñe su labor, éste último se corre el riesgo de asumir gastos que no le corresponden (luz, comidas, Internet). (Gonzales 2018)

3.1.15. Ventajas de teletrabajo para la empresa

Existen ventajas competitivas del teletrabajo para las empresas que adoptan programas del trabajo desde casa, llegando a incrementar la productividad de la empresa y mejorando los objetivos planteados, entre las ventajas más destacadas están:

- **Menores costes:** permite reducir los costes de infraestructura en las instalaciones al poder ahorrar espacio. (Coinc 2017)
- **Mejores candidatos:** los procesos de selección de personal permiten conectar con mejores candidatos al poder establecer colaboraciones de trabajo a distancia. (Coinc 2017)
- **Reduce el absentismo laboral:** esta metodología de trabajo también reduce el absentismo laboral ya que el trabajador tiene una disposición de horario para gestionar su agenda de trabajo en beneficio de la conciliación laboral. (Coinc 2017)
- **Retención del talento:** desde el punto de vista corporativo, el teletrabajo fideliza a los profesionales más exigentes que valoran esta forma de colaboración como un ingrediente que mejora su calidad de vida. (Coinc 2017)
- **Mejora de objetivos:** la empresa prioriza el trabajo por objetivos en lugar de seguir enfocando el valor en la gestión del tiempo. Y este cambio de mentalidad acorde a las necesidades del presente marcado por la revolución tecnológica, mejora la marca corporativa de la empresa y sobre todo hace aumentar la productividad de los empleados. (Coinc 2017)

3.1.16. Desventajas de teletrabajo para la empresa

Estas son algunas desventajas que se les puede presentar a las empresas si quieren adoptar el teletrabajo, sin embargo, no son limitativas y muchas de ellas se pueden combatir con todos los recursos que en este momento contamos para cada día trabajar mejor a pesar de que cada persona se encuentre en un lugar diferente.

- **Dificultad en el trabajo de equipo:** cuando se trabaja en una oficina, junto con todos los compañeros de trabajo, se establece una atmósfera (para bien o para mal) que facilita el trabajo en equipo. Esta atmósfera podría dejar de existir si cada trabajador se encuentra en un lugar diferente, por lo que podría dificultar las labores en equipo; sin embargo, si se utilizan las herramientas adecuadas, que ya he mencionado en otros posts, esto no debería ocurrir. (Andreas 2020)
- **Disminución del aprendizaje informal:** un trabajador que entra en una empresa puede aprender tan sólo mirando el funcionamiento y sistema de trabajo de los otros compañeros. Esto definitivamente disminuye cuando el empleado y el supervisor, o el equipo, se encuentran en lugares distintos, teniendo que encontrar otras formas de conseguirlo. (Andreas 2020)
- **Dificultad de las relaciones interpersonales:** para muchas personas se hace complicado mantener relaciones a través de las tecnologías y esto se aplica también a las empresas. Tienen que estar conscientes de adaptarse y aprovechar las bondades que la tecnología ofrece. Asimismo, ver el perfil del empleado, el cual es muy importante para tomar la decisión de ofrecerle trabajar a distancia. (Andreas 2020)

- **Pérdida de control y comunicación:** la pérdida de comunicación informal con el personal, así como también la de control, podemos catalogarla como una de las principales desventajas del teletrabajo para la empresa. Aunque el correo electrónico puede ser un buen sustituto de la comunicación cara a cara, así como los chats (skype, hangouts, etc.), los estados de ánimo y los sentimientos y actitudes, no se logran transmitir de la misma manera. (Andreas 2020)
- **Inversión a corto plazo de tecnologías de información:** es necesaria una inversión a corto plazo para dotar a los empleados de todo el sistema tecnológico para la conexión remota, lo que se traducirá en un costo inmediato para la empresa. Sin embargo, este punto debe analizarse muy bien, comparándolo con la cantidad de ahorros que se obtienen por implementar el trabajo desde casa. (Andreas 2020)

3.1.17. Legislación internacional del teletrabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el teletrabajo o trabajo a distancia como el que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina haciendo uso de las nuevas tecnologías y facilitando la comunicación. (Ushakova 2020)

21 de 23 países miembros del centro latinoamericano de administración para el desarrollo, se han pronunciado a través de instrumentos legales sobre el teletrabajo como una modalidad útil para reforzar el distanciamiento y continuar las operaciones laborales y garantizar la preservación

de la fuerza laboral, el cuidado del empleo sin desactivar la actividad económica. (91% de los países tienen leyes al respecto). (Clad 2020)

Los países están aplicando medidas sin precedentes para hacer frente a la propagación de la enfermedad y mitigar sus efectos adversos en la economía y en el mercado laboral. Las respuestas políticas nacionales se realizan esencialmente sobre cuatro ejes: estimular la economía, apoyo a las empresas, protección a los trabajadores y soluciones sociales. (Clad 2020)

El Convenio núm. 177 como punto de partida

En el entorno normativo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el término “trabajo a distancia” no cuenta con una definición propia y remite al término “teletrabajo”, que se define como trabajo a distancia, efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora. De este modo, cabe suponer que los dos términos más habituales que emplea la OIT “trabajo a distancia” y “teletrabajo” – son intercambiables y pueden ser sinónimos en determinados contextos. No obstante, cada uno de ellos resalta un aspecto concreto y posee una parcela propia, que no coincide con las demás. El “trabajo a distancia” acentúa el carácter remoto del servicio prestado, el “teletrabajo” pone de relieve el uso de las TIC. (Ushakova 2020)

3.1.18. Legislación nacional del teletrabajo

ARTÍCULO 8.- AUTORIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO: Los empleados de cualquier entidad pública o privada pueden desarrollar sus

labores total o parcialmente a distancia de su local de trabajo empleando las tecnologías de la información y la comunicación. Cuando exista contrato escrito, el contrato de teletrabajo además de contener lo indicado en el Artículo 37 del Código del Trabajo tendrá las reglas de propiedad, uso y cuidado de equipos, la forma en la que se pagará los costos de interconexión, la propiedad de los datos o información transmitida y los procesos para garantizar el almacenamiento de ésta. Los empleados sujetos a este régimen no requieren tener un horario de trabajo, pero deben laborar la cantidad de horas o desarrollar la actividad que negocien con su empleador respetando la cantidad máxima de horas señaladas en la legislación laboral. Los trabajadores sujetos a este régimen gozan de todos los beneficios y protecciones otorgados a trabajadores de actividades similares. (Gaceta 2020)

La iniciativa define el teletrabajo como la prestación de servicios de carácter no presencial, siempre que las necesidades del servicio lo permitan, en virtud de la cual un trabajador puede desarrollar su jornada laboral de forma parcial o total desde su propio domicilio o un centro que se destine para tal fin. (Gaceta 2020)

Asimismo, establece que el Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social impulsará la modernización de la gestión mediante las respectivas políticas públicas, tanto en la empresa privada como en el sector público, y pondrá en funcionamiento un sistema de inspección, vigilancia y control para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral en el marco del teletrabajo. (Madero 2019)

Tomás Zambrano (2020), secretario del Congreso Nacional, resaltó la importancia de esta nueva legislación y explicó que, entre sus ventajas, permitirá al trabajador desarrollar su jornada laboral de forma parcial o total sin tener que estar en una oficina o centro de trabajo. Explicó que la legislación en referencia regula las condiciones del teletrabajo y establece las condiciones laborales del mismo en el sector público y privado, tanto para patronos como empleados. Además, contempla que esta modalidad de empleo se regirá por un contrato de teletrabajo bajo las disposiciones que norman el empleo en Honduras. Dicho contrato especificará en forma clara y detallada las condiciones en que se ejecutarán las labores, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades que deben asumir las partes.

3.1.19. Modalidades del teletrabajo en Honduras

Dado que el teletrabajo se considera una modalidad dentro del concepto de trabajo, en Honduras el artículo 8 del decreto legislativo No. 31-2020 tiene una clasificación o denominaciones del mismo. Estas clasificaciones señaladas son tres y se determinan de acuerdo a los lugares, actividades y perfil del trabajador. Las clasificaciones de las modalidades son las siguientes:

- **Teletrabajo Autónomo:** son aquellos que utilizan su propio domicilio para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina o local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y solo acuden a la oficina en algunas ocasiones.

- **Teletrabajo Móvil:** Son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las tecnologías de la información y la comunicación, en dispositivos móviles.
- **Teletrabajo Suplementario:** son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las tecnologías de la información y la comunicación, en dispositivos móviles. (Gaceta 2020)

Por otra parte, se pueden establecer tres clasificaciones adicionales teniendo como base la dependencia del empleador hacia el empleado:

- **Teletrabajadores a tiempo completo:** tienen un vínculo laboral con la organización, pero acuden esporádicamente a ella, incluso pueden no asistir nunca a ella, sino que utilizan las TIC para estar en contacto permanente
- **Teletrabajadores a tiempo parcial:** aquellos empleados que teletrabajan por lo menos un día a la semana.
- **Teletrabajadores complementarios:** acuden 2 o 3 días de la semana a la empresa y el resto del trabajo lo ejecutan de forma remota. En la legislación hondureña se conoce como teletrabajo suplementario. (Tic 2012)

3.1.20. Condiciones para el teletrabajo

Muchas empresas han pretendido entender que el teletrabajo es una eliminación completa de la presencialidad, siendo en realidad una nueva forma de presencialidad en las cuales el 80% del tiempo se efectúa desde la casa o domicilio deslocalizado al cual el patrono debe de proveer las herramientas y recursos necesarios tanto físicos, de ambiente y entorno de trabajo, considerando temas como estructura de grupo familiar. (Sánchez 2012)

Jack Nilles, pionero del teletrabajo nos brinda las doce reglas básicas así:

1. Fuerte automotivación. El teletrabajador es más sensible a las distracciones y a la dispersión. Por otro lado, el aislamiento puede afectarlo psicológicamente. Por lo tanto, es necesaria la automotivación.
2. Autodisciplina.
3. Espacio físico
4. Escritorio
5. Silla
6. Iluminación.
7. Flexibilidad y espíritu de innovación.
8. Régimen de voluntariado.
9. Ambiente familiar.
10. Ambiente adecuado.
11. Formación adecuada.
12. Sistema experimental.

Regla número uno. Sánchez (2012) Afirma “El teletrabajo no es ni un premio, ni un castigo. Es sólo una manera diferente de trabajar.” (p. 3)

3.1.21. Disposiciones legales sobre el teletrabajo en Honduras

DECRETO No. 33-2020, el congreso nacional, ley de auxilio al sector productivo y a los trabajadores ante los efectos de la pandemia provocada por el covid-19

SECCIÓN SEXTA: autorización a CONATEL para acelerar la implementación del plan nacional de banda ancha, creación de plataformas electrónicas de servicios, modificación de contratos de telefonía móvil y servicios personales. (Clad 2020)

ARTÍCULO 24.- Se autoriza al Comité técnico del fondo, de inversión en telecomunicaciones y las tecnologías de la información y las comunicaciones para que mediante procesos abreviados, realice la adquisición de equipo, servicios, licencias informáticas que la comisión nacional de telecomunicaciones (CONATEL) requiera, para dar cumplimiento a su mandato y garantizar el desarrollo del sector de Telecomunicaciones en el país en temas de regulación, supervisión y reducción de brecha digital, gobierno digital y desarrollo de teleeducación, teletrabajo, tele salud y demás sectores que se beneficiarán de la implementación de las herramientas de transformación tecnológica. (Clad 2020)

3.1.22. Competencias

Alles (2009) hace referencia que las competencias son características de la personalidad de una persona, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La competencia puede definirse como la aptitud que tiene una persona, formada por capacidades, habilidades y destrezas con las que cuenta para realizar una actividad o cumplir un objetivo dentro del ámbito laboral, académico o interpersonal. (Raffino 2020)

El término competencia, es usado también para referirse a ciertos contextos en los que dos personas, equipos o empresas se relacionan en un medio e intentan superar una a la otra. Por ejemplo: una competencia deportiva en la que cada competidor intentará llegar a la meta antes de que otro lo haga. (Raffino 2020)

3.1.23. Competencias para el teletrabajo

Muchas compañías tuvieron que emprender una ágil transición con sus equipos para trabajar de forma remota en medio de la pandemia de coronavirus. Sin embargo, muchos se han dado cuenta de que se requiere desarrollar nuevas competencias para el teletrabajo. Y por eso damos a conocer las competencias y condiciones que debería de tener un teletrabajador, que incrementen la posibilidad de éxito en esta modalidad de teletrabajo.

Competencias y condiciones para desarrollar el teletrabajo

- **Comunicación:** Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. (Alles 2009)
- **Colaboración:** Cooperar a distancia resulta imprescindible para los equipos remotos. Por lo tanto, aquellos colaboradores que no estén en la oficina deben tener la iniciativa de colaborar a los demás y trabajar en equipo para alcanzar juntos los objetivos. Esto implica comportamientos como cooperar con los demás, ser empático, cumplir con su parte y ofrecerte a ayudar a los demás. Las comunidades virtuales y redes sociales pueden fomentar este sentido de equipo, motivando a la colaboración sin importar las diferencias en equipos multiculturales o de diferentes nacionalidades. (Albarrazin 2020)
- **Orientado a objetivos:** Trabajemos desde donde trabajemos, todos debemos estar orientados a los objetivos. La diferencia es que, como teletrabajadores, debemos ser más conscientes de este hecho para que la distancia con el resto del equipo o con nuestro manager no implique una falta de alineación con los objetivos. (Solla 2019)
- **Disciplinado:** es la capacidad de las personas para poner en práctica una serie de principios relativos al orden y la constancia, tanto para la ejecución de tareas y actividades cotidianas, como en sus vidas en general. Como tal, la palabra proviene del latín disciplina. En este sentido, la disciplina supone la capacidad para controlar los impulsos, sobre todo aquellos que nos

apartan de los objetivos y más bien nos inclinan al goce de los placeres más inmediatos. De allí que la disciplina sea muy importante a la hora de alcanzar metas arduas, tanto a nivel personal (rebajar, ponerse en forma, etc.), como a nivel laboral (mayor productividad) y académico (mayor rendimiento). (Coelho 2013)

- **Planificación y organización:** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
- **Responsable:** La capacidad de responsabilidad en el trabajo es la disposición de implicarse con diversos detalles del mismo, siendo puntual, cumpliendo plazos, sacando adelante proyectos y pensando siempre en el bien general de la compañía. Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo. No se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados. (DuocUC 2002)
- **Integro:** Como se sabe, la honestidad permite la correcta comunicación empresarial, por ello por medio de soluciones que permiten medir de manera confiable la tendencia de candidatos y empleados a involucrarse en actos deshonestos, podemos responder de manera estratégica en los procesos de selección y retención de talento. La honestidad en el trabajo constituye el nivel

de confianza y cercanía que permite la ejecución sana de actividades. La honestidad determina una conducta recta, confiable y correcta, en donde priman la confianza y la sinceridad tanto en lo que se hace, como en lo que se piensa, se aprende, se ejecuta y el compromiso con el que se desarrollan los deberes. (Amitai 2018)

3.1.24. Crisis sanitaria

La crisis sanitaria del COVID-19 y las medidas para su contención tuvieron un fuerte impacto en el mercado laboral de los países latinoamericanos. Las tasas de ocupación cayeron marcadamente. Además, entre los que continuaron empleados se observó un aumento de aquellos que mantienen su vínculo laboral, pero no trabajan, y una reducción de las horas trabajadas. La mayor parte de las personas que perdieron su empleo salieron del mercado laboral ante la imposibilidad percibida de una reinserción a corto plazo. (Weller 2020)

Esto disminuyó las tasas de participación y atenuó los incrementos de la tasa de desocupación, que, aun así, alcanzaron niveles históricamente altos en muchos países. En este documento se resumen los ajustes que se realizaron en las encuestas de empleo de seis países de la región y se analizan sus resultados para los primeros meses en que estos países se vieron afectados por la pandemia. Se estudia el impacto de la crisis sanitaria, diferenciado por categorías y grupos de ocupación, ramas de actividad, sexo, edad y educación, así como en el empleo registrado. (Weller 2020)

Los primeros casos de la pandemia de COVID-19 en Honduras se confirmaron el 11 de marzo de 2020. Fueron una paciente de 42 años, embarazada, proveniente de España, y una mujer de 37 años proveniente de Suiza. Actualmente es Tegucigalpa, capital política y ciudad más poblada, la ciudad que tiene el mayor número de contagios, mientras que San Pedro Sula, el principal punto industrial y comercial del país, ocupa la segunda posición. Desde el 1 de septiembre las estadísticas muestran un aumento progresivo en el porcentaje de personas recuperadas respecto a los casos confirmados. Ante la situación provocada por la pandemia, las autoridades gubernamentales de ese país, específicamente el SINAGER, la COPECO, (AFP 2020)

La Secretaría de Salud Pública de Honduras y la Secretaría de Seguridad de Honduras, han tomado determinaciones como la imposición de un toque de queda o cuarenta desde el 29 de marzo hasta una fecha indefinida, así como una calendarización que regula la circulación de ciudadanos para el abastecimiento de alimentos y medicamentos. También se han dispuesto, por parte del gobierno y de la iniciativa privada, programas destinados a proveer a la población de alimentos y equipo de prevención. El 8 de junio comenzó una reapertura económica consensuada por una Mesa Multisectorial, para tratar de mitigar los efectos económicos que ha tenido la paralización de actividades. (AFP 2020)

Debido a la pandemia, los primeros 6 meses de 2020, el ingreso tributario del país descendió un 27,8. Según reportes de la Secretaría de Trabajo, para el 4 de junio 738 empresas habían cerrado operaciones en el país; esta cifra subió a 952 el 12 de agosto, dejando un saldo de 127,042 desempleados. Para los trabajadores suspendidos se aprobó un subsidio de 18,000

lempiras, pagaderos en 6,000 mensuales. La mayoría de los negocios afectados son del ámbito de la maquila, seguidos del sector construcción y turismo. (AFP 2020)

3.2. Análisis de la situación actual relacionado con las variables

- Puestos de trabajo (Dependiente)
- Teletrabajo (Dependiente)
- Competencias (Independiente)
- Herramientas y condiciones laborales (Independiente)

Figura No. 2 Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Preguntas
Variable dependiente 1				
Puestos de trabajo	Se entiende por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo. (Bembibre, Transición 2017)	Es el conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa, empleando unas técnicas, métodos o medios específicos, pero que, a su vez, se mantienen determinados por dicha empresa, donde se lleva a cabo su actividad.	Evaluación de Desempeño	¿Cuenta con alguna modalidad para evaluar el desempeño del personal con modalidad de teletrabajo?
			Adaptabilidad de puestos	¿Considera usted que su puesto de trabajo es difícil adaptarlo a su puesto de trabajo?
Variable dependiente 2				

Teletrabajo	Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas. (REA 2020, 1)	La variable será analizada mediante la aplicación de un cuestionario (encuesta) con 13 preguntas cerradas y de opción múltiple. A los empleados de la empresa Molac.,	Condiciones laborales y equipos necesarios.	¿Cuenta usted con las condiciones y equipos necesarios para trabajar con la modalidad de teletrabajo?
			Herramientas tecnológicas	¿Cuenta usted con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus funciones mediante la metodología teletrabajo?
Variable independiente 3				
Competencias	Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. generan un comportamiento exitoso en la empresa. (Alles 2009)	Las competencias se manifiestan en la acción para enfrentar y solucionar un problema específico, lo que demanda una alta exigencia de la persona.	Nivel de competencias desarrolladas	¿Cualas considera usted que son sus competencias más desarrolladas?
			Capacitaciones	¿Te sientes capacitado para realizar tus responsabilidades laborales por medio del teletrabajo?
Variable independiente 4				
Herramientas y condiciones	Cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias positivas o negativas para la salud de los	El patrono o empresa debe de proveer las herramientas y recursos necesarios tanto físicos, de	Herramientas tecnológicas	¿Cuenta usted con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus funciones

	trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo. (Istas 2017)	ambiente y entorno de trabajo, considerando la estructura de su ambiente.		mediante la metodología teletrabajo?
			Presupuesto financiero	Cuenta con algún presupuesto financiero para implementar la modalidad de teletrabajo.
			Condiciones laborales y equipos necesarios.	¿Cuenta usted con las condiciones y equipos necesarios para trabajar con la modalidad de teletrabajo?

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1. Enfoque

El enfoque de la presente investigación se basa en un método mixto (Sampieri,2006), ya que está diseñado para integrar sistemáticamente los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, donde implica la recolección y el análisis de datos de ambos métodos, debido a que se basó en determinar los factores influyentes en la adaptabilidad de los puestos de trabajo al teletrabajo con base en competencias y condiciones laborales para la empresa Molac S.A., esto a través de diferentes herramientas metodológicas para la obtención de la información, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del problema, con el fin de preparar un plan de teletrabajo.

4.2. Alcance

El alcance de la presente investigación es descriptivo, ya que el propósito es describir y especificar los factores para la adaptabilidad de los puestos de trabajo al teletrabajo con base en competencias y condiciones laborales para la empresa Molac S.A., mediante la recolección de datos relevantes a la investigación, para el desarrollo del plan de teletrabajo.

4.3. Diseño

El diseño de la presente investigación es un diseño no experimental, ya que no se manipularán las variables; puestos de trabajo, competencias, condiciones laborales, herramientas, además, el diseño es transeccional o transversal en virtud de que la recolección de datos se realizará en un solo momento en un tiempo único, mediante la aplicación del instrumento aplicado

(encuesta) y la obtención de información por medio del gerente y de los colaboradores de la empresa Molac S.A.

4.4. Población y muestra

Para efectos de investigación se utilizó toda la población de la empresa siendo una población finita compuesta por 70 empleados en total integrados en 7 puestos de trabajo, la muestra es representada por 52 empleados siendo una muestra no probabilística, en virtud de que la elección de los encuestados está relacionada con las características de la investigación. Debido a que el objetivo de la investigación es analizar las características y factores influyentes para la adaptación de los puestos de trabajo al teletrabajo con base a competencias necesarias para desarrollar las funciones y actividades de la empresa de forma eficiente.

4.5. Técnicas e instrumentos aplicados

Para el levantamiento de la información de la presente investigación, se aplicó un formulario en línea con los servicios de Microsoft forms. Se utilizó una encuesta con 16 preguntas, la cual 3 de ellas fueron datos demográficos, siendo preguntas cerradas y opción múltiple. A su vez se realizó una pregunta abierta, para tener un mejor conocimiento de las opiniones de los empleados de la empresa Molac. La encuesta fue enviada vía Whatsapp para tener una respuesta rápida y confiable.

Aplicada la encuesta permite la recolección de datos para determinar si es adecuada la adaptación de los puestos de trabajo al teletrabajo con base a competencias y condiciones para la empresa Molac, S.A.

4.6. Fuente de información

Se utilizaron dos tipos de fuentes:

- **Fuentes primarias:** la encuesta por medio de la cual se levantó la información directamente de la muestra representativa de la población. Entrevista con el gerente.
- **Fuentes secundarias:** se obtuvo información de la empresa por medio de página web y revista de la misma.

4.7. Cronograma de trabajo

A continuación, se presenta el cronograma de las actividades del avance del proyecto de graduación.

Figura No. 3 Cronograma de trabajo

Mes de octubre y noviembre									
Octubre				Noviembre					
Actividades por semana	9-17	18-24	25-31	Actividades por semana	1-10	11-20	Actividades por semana	21-25	26-29
Esquema para proponer tres ideas de proyectos				Tercera reunión vía Zoom para trabajo del proyecto y correcciones del avance anterior			Reunión vía zoom para definir los temas para el tercer avance		
Definir estrategia de trabajo en el proyectos				Definición del marco teórico			Recopilación de la información a definir		

Esquema del primer avance				Metodología del proyecto			Búsqueda de información en página web de la empresa		
Primera reunión vía Zoom para trabajo del proyecto				Diseño de la encuesta			Adaptar los descriptores y perfiles de puestos a la modalidad de teletrabajo		
Recopilación de la información de la empresa.				Revisión del instrumento			Sexta reunión vía zoom para trabajo del proyecto		
Investigar por vía internet sobre la empresa				Aplicación del instrumento			Correcciones del avance anterior		
Reunión vía Zoom para trabajo del proyecto y ajustes de lo realizado.				Cuarta reunión vía Zoom para trabajo del proyecto			Realizar un esquema de modelo por competencias para la modalidad de teletrabajo		
Presentación del primer avance				Presentación del segunda avance			Presentación del Tercer avance		

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V. RESULTADOS Y ANALISIS

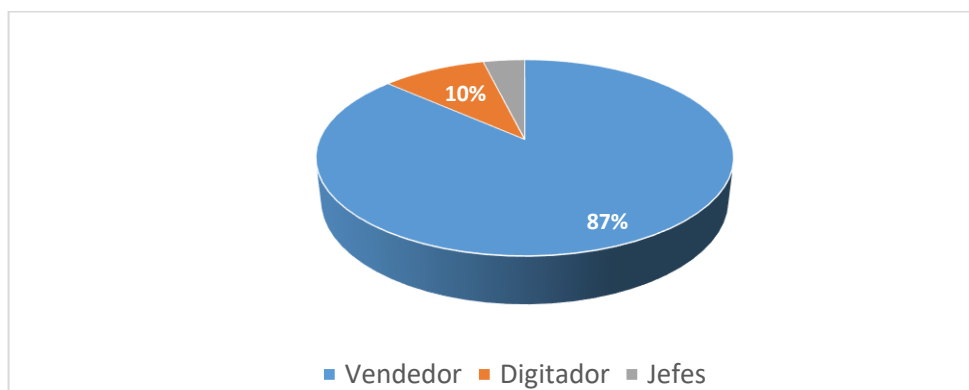
5.1. Resultados de tablas, gráficos y análisis

A continuación, se presentan los análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la empresa. La encuesta aplicada consiste en la combinación de preguntas cerradas y opción múltiple, que darán a conocer la opinión que tiene el personal de la empresa Molac, S.A.

Tabla 1. Puesto que desempeña

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Vendedor	45	87
Digitador	5	10
Jefes	2	4
Total	52	

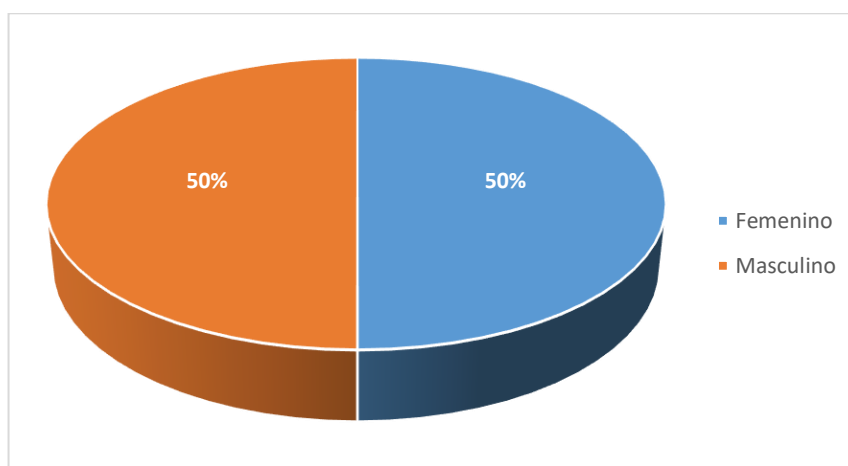
Gráfico 1. Puesto que desempeña



La estructura de los puestos de trabajo de la empresa Molac están integrados la mayoría por vendedores que equivalen a un 87% del total de los encuestados, los digitadores representan el 10%, y los jefes un 4%.

Tabla 2. Género

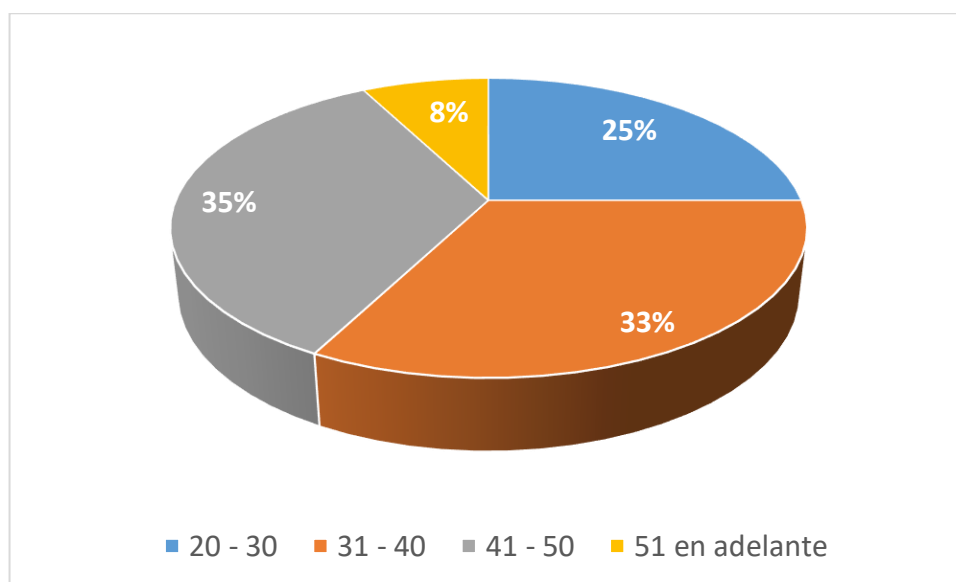
Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	26	50
Femenino	26	50
Total	52	

Gráfico 2. Género

En la composición de los empleados el 50% corresponde al género masculino y el otro 50% al género femenino del total de las personas encuestadas.

Tabla 3. Edad

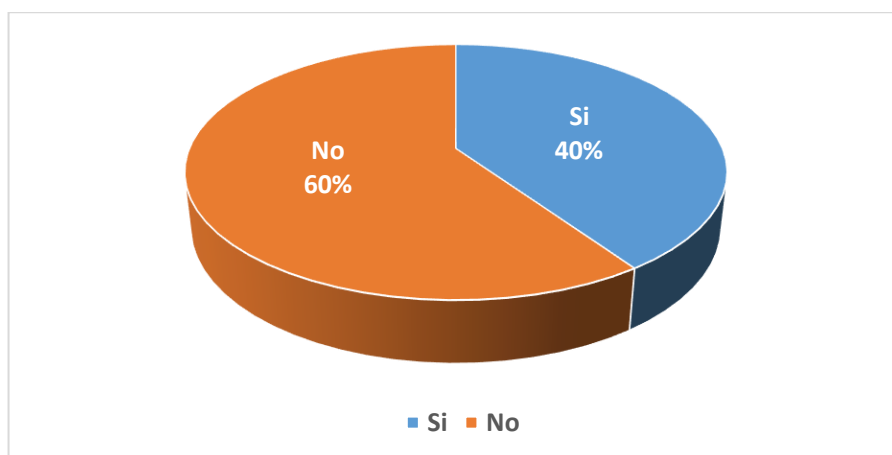
Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
20 - 30	13	25
31 - 40	17	33
41 - 50	18	35
51 en adelante	4	8
Total	52	

Gráfico 3. Edad

La edad de la población de la empresa Molac principalmente está integrada entre los rangos de 41 – 50 equivalente al 35% de las personas encuestadas, el 33% corresponde a los rangos de edad 31 – 40, el 25% corresponde al rango de edad 20 – 30, y por último el 8% corresponde al rango de edad de 51 en adelante.

Tabla 4. ¿Le gustaría trabajar desde casa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	21	40
No	31	60
Total	52	

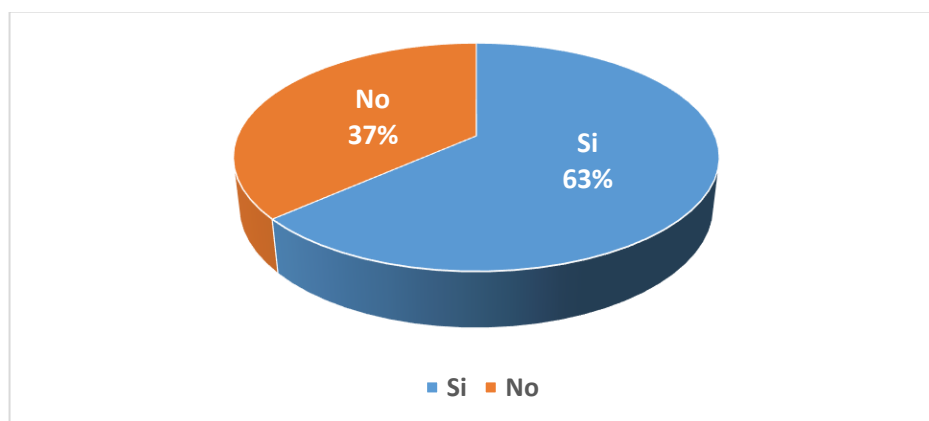
Gráfico 4. ¿Le gustaría trabajar desde casa?

De acuerdo al total de las personas encuestadas se observa que el 60% no le gustaría trabajar desde casa y el 40% si le gustaría trabajar desde casa.

Tabla 5. ¿Cree usted que el teletrabajo es una modalidad que se puede aplicar a la empresa Molac, S. A.?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	33	63
No	19	37
Total	52	

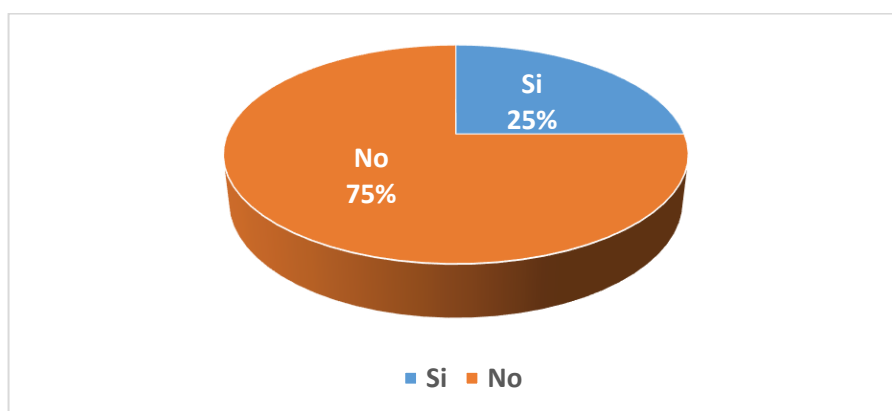
Gráfico 5. ¿Cree usted que el teletrabajo es una modalidad que se puede aplicar a la empresa Molac, S. A.?



Conforme a las encuestas aplicadas se observa que el 63% de los encuestados consideran que la modalidad de teletrabajo se puede aplicar a la empresa Molac y el 37% creen que no se puede aplicar esta modalidad a la empresa.

Tabla 6. ¿Considera usted que su puesto de trabajo es difícil adaptarlo al teletrabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	25
No	39	75
Total	52	

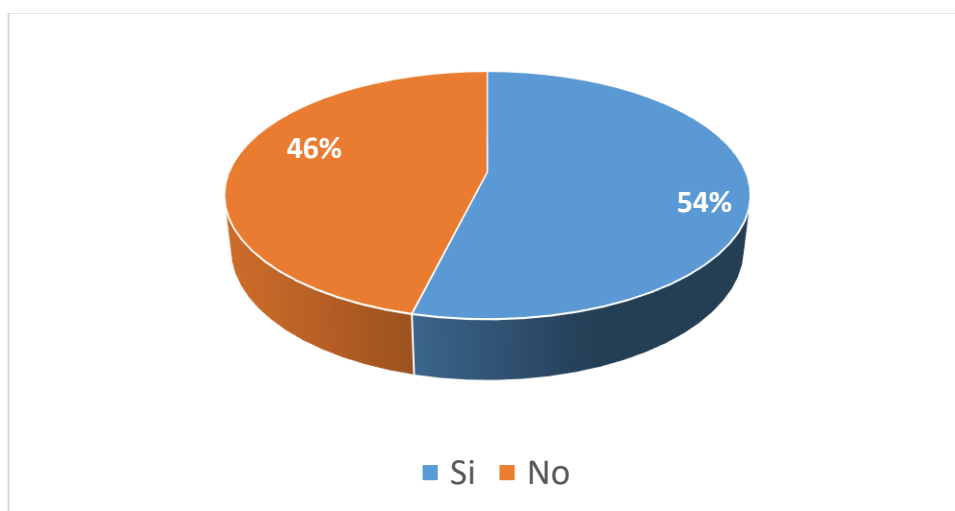
Gráfico 6. ¿Considera usted que su puesto de trabajo es difícil adaptarlo al teletrabajo?

De acuerdo a las encuestas aplicadas se observa que el 75% de las personas encuestadas opinan que no es difícil adaptar el puesto de trabajo que desempeña al teletrabajo, y el 25% considera que si es difícil adaptar el puesto de trabajo a esta nueva modalidad.

Tabla 7. ¿Cuenta usted con las condiciones y equipos necesarios para trabajar con la modalidad de teletrabajo? Como, por ejemplo, computadora, espacio físico, escritorio, silla, iluminación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	28	54
No	24	46
Total	52	

Gráfico 7. Condiciones y Equipo necesarios para trabajar con modalidad de teletrabajo

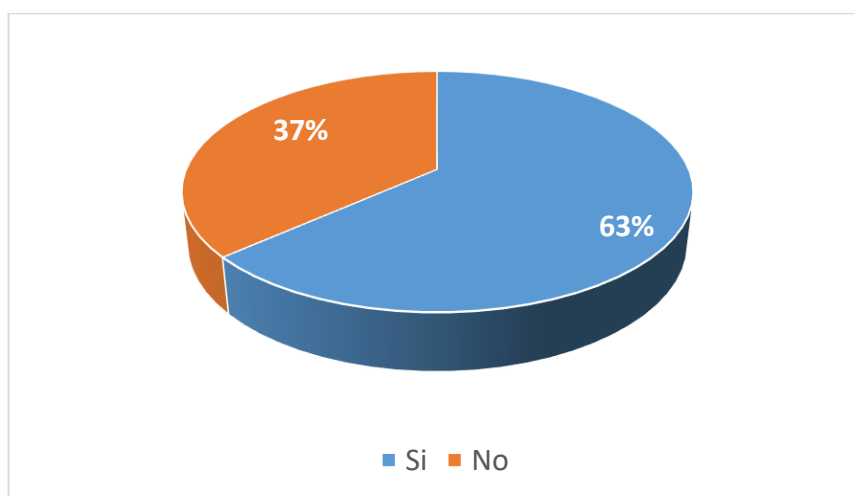


El 54% de las personas encuestadas demuestran que, si tienen las condiciones y equipo necesarios para trabajar con modalidad de teletrabajo, sin embargo, el 46% manifestó que no cuenta con las condiciones y equipo necesarios.

Tabla 8. ¿Cuenta usted con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus funciones mediante la modalidad teletrabajo? Como, por ejemplo, internet, correo electrónico, VPN, Zoom, software.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	33	63
No	19	37
Total	52	

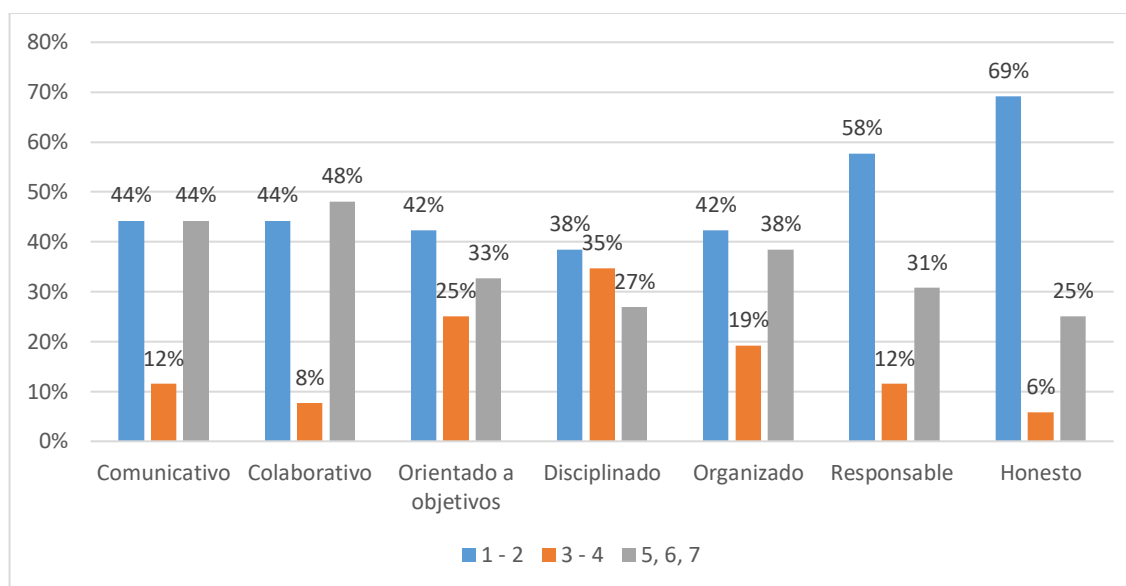
Gráfico 8. Herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus funciones mediante la modalidad teletrabajo



Conforme a los resultados obtenidos, se observa que el 63% de los encuestados cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus funciones mediante la modalidad teletrabajo, y el 37 % no cuentan con las herramientas tecnológicas para desarrollar sus funciones con esta nueva modalidad.

Tabla 9. ¿Cuáles considera usted que son sus competencias más fuertes?

Descripción	Escala de Valores		
	1 - 2	3 - 4	5, 6, 7
Comunicativo	23	6	23
Colaborativo	23	4	25
Orientado a objetivos	22	13	17
Disciplinado	20	18	14
Organizado	22	10	20
Responsable	30	6	16
Integro	36	3	13

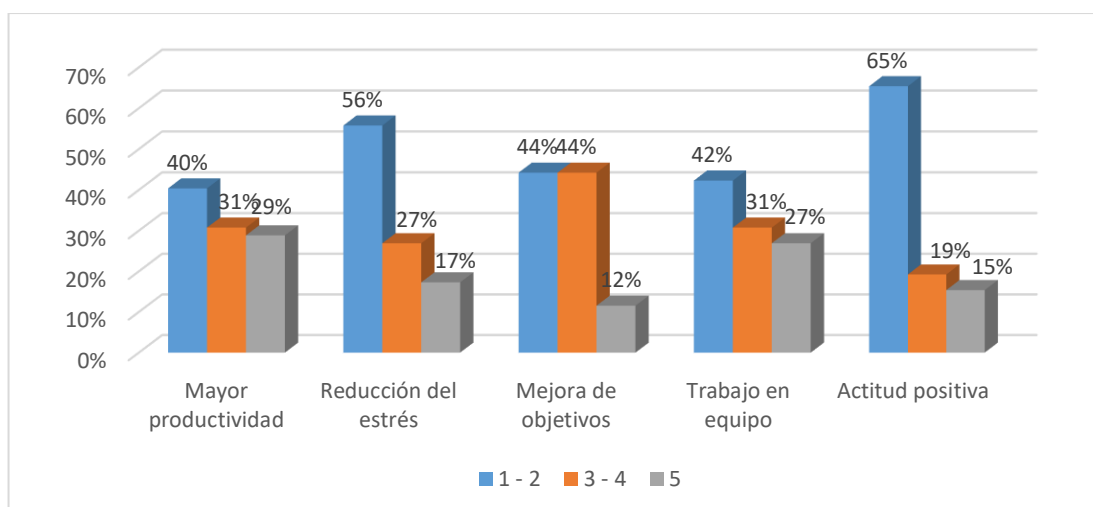
Gráfico 9. Competencias más fuertes y débiles

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 69% de los encuestados manifestaron que su competencia más fuerte es la Integridad, en segundo lugar, con un 58% de los encuestados contestó que la competencia más fuerte es Responsabilidad, sin embargo, el 48% de los encuestados manifestó que su competencia más débil es ser Colaborativo, seguidamente se encuentra la Competencia Comunicativo con el 44% de los encuestados.

Tabla 10. ¿Qué influencia provocaría la implementación del teletrabajo en el desempeño laboral del personal de la empresa Molac S.A.?

Descripción	Escala de Valores		
	1 - 2	3 - 4	5
Mayor productividad	21	16	15
Reducción del estrés	29	14	9
Mejora de objetivos	23	23	6
Trabajo en equipo	22	16	14
Actitud positiva	34	10	8

Gráfico 10. Influencia que provocaría la implementación del teletrabajo en el desempeño laboral del personal de la empresa Molac S.A.

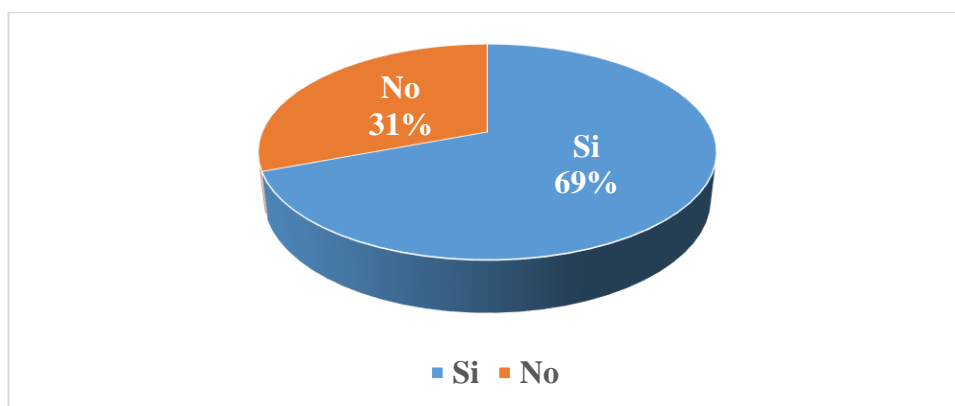


Conforme a los resultados obtenidos, se observa que el 65% de las personas encuestadas opinaron que una de las influencias más significativas sobre la implementación del Teletrabajo es la Actitud Positiva, en segunda posición se encuentra la Reducción del Estrés con el 56% y en tercera posición la Mejora en los Objetivos con el 44%, sin embargo el 29% de los encuestados opinaron que la implementación del Teletrabajo no provocara mayor productividad y el 27% contestó que no dicha implementación no tiene influencia en el trabajo en equipo.

Tabla 11. ¿Te sientes capacitado para realizar tus responsabilidades laborales por medio del teletrabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	36	69
No	16	31
Total	52	

Gráfico 11. ¿Te sientes capacitado para realizar tus responsabilidades laborales por medio del teletrabajo?

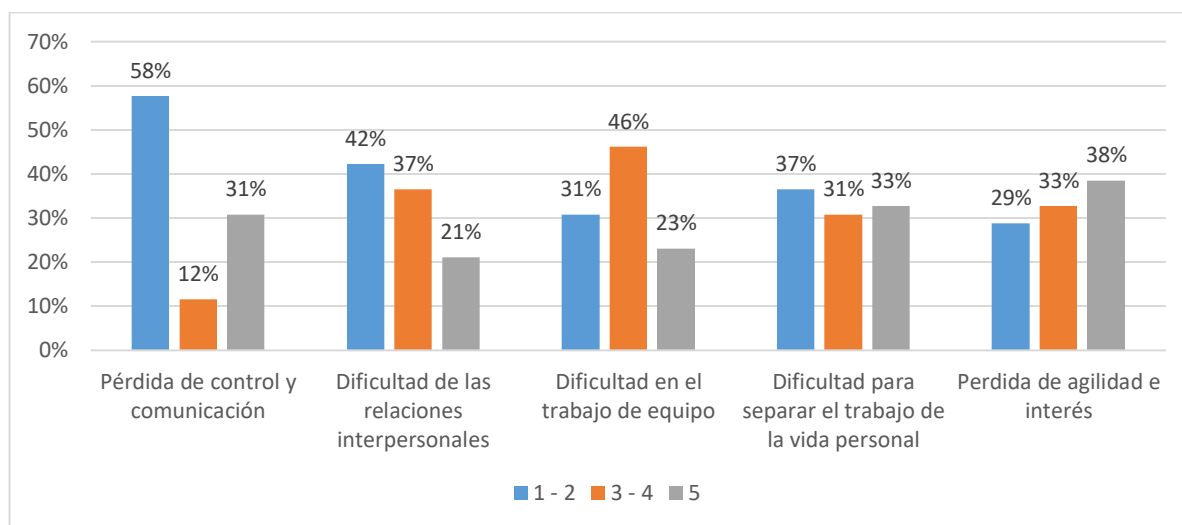


De acuerdo a los resultados obtenidos se muestra que el 69% de los empleados de la empresa Molac, se sienten capacitados para desarrollar sus responsabilidades por medio de la modalidad del teletrabajo, en cambio el 31% muestra que no sienten estar capacitados para desarrollar esta modalidad.

Tabla 12. ¿Cuáles cree que son sus mayores desventajas al implementar la modalidad del teletrabajo en la Empresa Molac, S.A.?

Descripción	Escala de Valores		
	1 - 2	3 - 4	5
Pérdida de control y comunicación	30	6	16
Dificultad de las relaciones interpersonales	22	19	11
Dificultad en el trabajo de equipo	16	24	12
Dificultad para separar el trabajo de la vida personal	19	16	17
Perdida de agilidad e interés	15	17	20

Gráfico 12. Desventajas al implementar la modalidad del teletrabajo en la Empresa Molac, S.A.

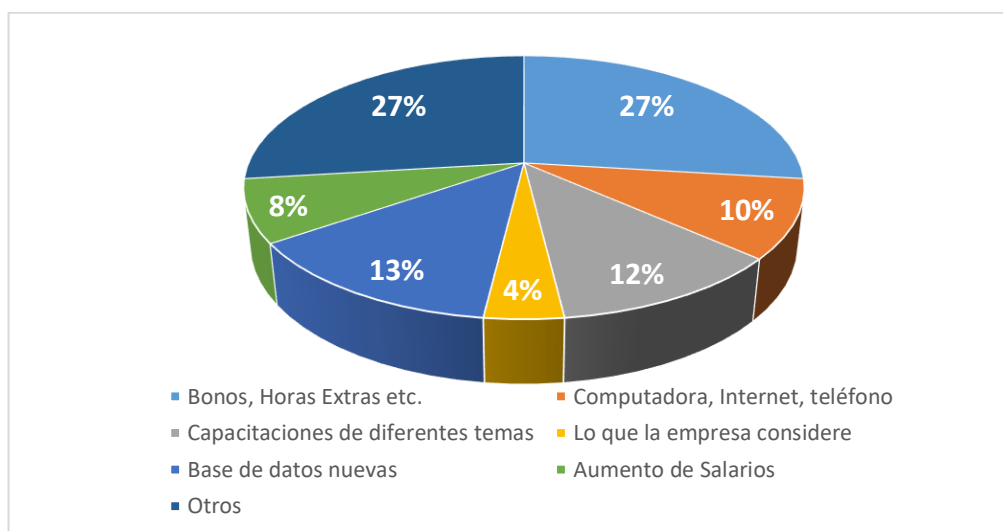


De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que, el 58% de las personas encuestadas manifestó que su mayor desventaja al implementar la modalidad de teletrabajo es la pérdida de control y comunicación, seguidamente se encuentra con el 42% de los encuestados la dificultad de las relaciones interpersonales, con el 37% de las personas encuestadas opinó que su mayor desventaja es la dificultad para separar el trabajo de la vida personal.

Tabla 13. Mencione que incentivos motivacionales considera usted que tendrían influencia para incrementar su productividad en su puesto de trabajo

Descripción	Valor
Bonos, Horas Extras etc.	14
Computadora, Internet, teléfono	5
Capacitaciones de diferentes temas	6
Lo que la empresa considere	2
Base de datos nuevas	7
Aumento de Salarios	4
Otros	14
Total	52

Gráfico 13. Incentivos motivacionales que tendrían influencia para incrementar su productividad en su puesto de trabajo



Según los resultados de las encuestas aplicadas, se observa que el 27% manifestó que los incentivos motivacionales que tendrían influencia para incrementar su productividad son bonos y pagos de horas extras, de igual forma el 27% opinó diversas opciones, el 13% manifestó tener una base de datos nueva, el 12% de los encuestados opinó que consideran tener más capacitaciones de temas diferentes, el 10% manifestó que uno de los incentivos más importantes es tener computadora,

internet, teléfono y otras herramientas, con un 8% de los encuestados se encuentra aumento de salarios y con el 4% lo que la empresa considere.

Tabla 14. Si usted es jefe, ¿cuenta con algún presupuesto financiero para la implementación del teletrabajo?, como por ejemplo compra de equipo de cómputo u otros, para el personal bajo su cargo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	2	100
Total	2	

Gráfico 14. ¿cuenta con algún presupuesto financiero para la implementación del teletrabajo?, como por ejemplo compra de equipo de cómputo u otros, para el personal bajo su cargo.

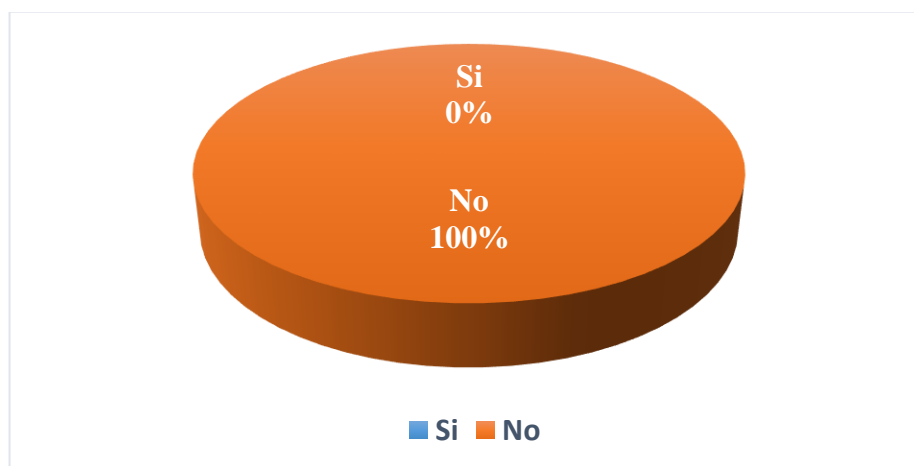


Los resultados obtenidos en el gráfico muestran que el 100% de las respuestas obtenidas por los jefes, indican que no cuentan con un presupuesto financiero para la implementación de la modalidad del teletrabajo.

Tabla 15. Si usted es jefe, ¿cuenta con alguna metodología para evaluar el desempeño laboral del personal con modalidad teletrabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	2	100
Total	2	

Gráfico 15. ¿cuenta con alguna metodología para evaluar el desempeño laboral del personal con modalidad teletrabajo?

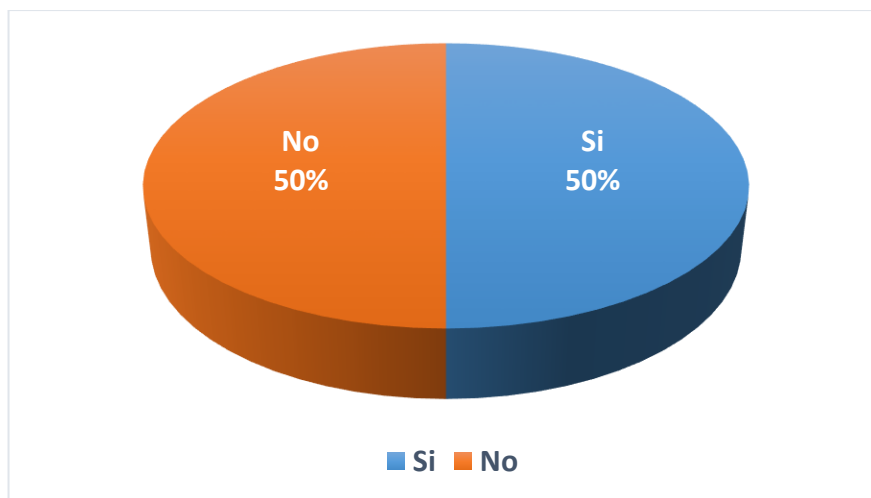


El 100% de los resultados obtenidos en la gráfica demuestran que la empresa Molac., no cuenta con una metodología para evaluar el desempeño laboral del personal.

Tabla 16. Si usted es jefe, considera que la modalidad de teletrabajo aumentaría la productividad de la empresa Molac, S.A.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	50
No	1	50
Total	2	

Gráfico 16. Si usted es jefe, considera que la modalidad de teletrabajo aumentaría la productividad de la empresa Molac, S.A.



El gráfico muestra que el 50% de las respuestas considera que la modalidad de teletrabajo aumentaría la productividad de la empresa Molac, y el 50% restante considera que no aumentaría la productividad de la organización.

5.1.1. Análisis de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta al personal de la empresa Molac, S.A., muestran que el 87% del personal de la organización está integrado por vendedores y la actividad que desarrollan es la de ingresar las solicitudes de tarjetas de crédito previa cotización o previa verificación de que el cliente está en condiciones de esa solicitud. Promueven la productividad de la empresa, sin el desarrollo o motivación adecuado de estos puestos la economía de la empresa estaría disminuyendo cada vez más.

La composición de los empleados el 50% corresponde al género masculino y el otro 50% al género femenino del total de las personas encuestadas. Es interesante la composición de género, porque es igual para ambas partes y demuestra que les dan oportunidades a las personas sin importar su género. De acuerdo a los resultados de la gráfica de edad principalmente está integrada entre los rangos de 41 – 50 equivalente al 35% de las personas encuestadas. Muestra que las personas que conforman la empresa son empleados mayores, y es interesante ya que en una empresa como Molac, se esperaría un personal más joven. Se debe tener en cuenta que también tiene su desventaja, ya que a las personas con un rango de edad de 41-50 les cuestan aplicar cambios drásticos, y por ello se pierde la productividad que deberían tener al momento de implementar la modalidad del teletrabajo.

De acuerdo a los resultados de la gráfica de trabajo en casa, las personas encuestadas expusieron que no les interesaría trabajar desde casa, obteniendo que el 60% de puntaje con la respuesta no les gustaría trabajar desde casa. Es importante esta grafica porque desde este punto

se da a entender que el personal no le agrada hacer teletrabajo, por varios motivos y una de las opiniones expuestas por los encuestados es que se genera desconfianza la llamada de parte de un asesor financiero ofreciendo producto bancario desde un teléfono personal, el cliente no siente la seguridad del banco. En cambio, se muestra que el 63% de los encuestados consideran que la modalidad de teletrabajo se puede aplicar a la empresa Molac.

Conforme a la aplicación de la encuesta se observa que el 75% de las personas encuestadas opinan que no es difícil adaptar el puesto de trabajo que desempeña al teletrabajo. Se observa una contradicción, porque no les gustaría trabajar desde casa, pero si consideran que su puesto de trabajo es apto para desempeñarse mediante la modalidad del teletrabajo. Y el 54% de las personas encuestadas demuestran que si tienen las condiciones y equipo necesarios para trabajar con modalidad de teletrabajo. Como también se observa que el 63% de los encuestados si cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus funciones desde casa.

La composición de las competencias manifestadas por los empleados expone que su mayor competencia es la Integridad con el 69%. Es una de las competencias indispensables para desarrollar la modalidad de teletrabajo. Porque se expone el nivel de confianza y cercanía que permite la ejecución sana de actividades. La integridad determina una conducta recta, confiable y correcta. Pero también va de la mano con la competencia de comunicación y en este apartado fue la menor competencia que los encuestados demostraron tener al momento de desarrollar la modalidad de teletrabajo con un el 44% de los resultados. Ya que sin la comunicación adecuada es imposible mantener el trabajo remoto.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 65% de las personas encuestadas opinaron que una de las influencias más significativas sobre la implementación del teletrabajo es la actitud positiva, ya que al cultivar una actitud positiva ayuda mucho al personal porque contribuye de manera determinada a que el trabajo resulte agradable. Así mismo, hace que los momentos de crisis no se experimenten de forma severa. Y exponiendo la influencia menos puntuada con el 27% contestó que trabajo en equipo no es tan importante en el desempeño laboral de la empresa.

Conforme a la aplicación del instrumento este muestra que el 69% de los empleados de la empresa Molac, se sienten capacitados para desarrollar sus responsabilidades por medio de la modalidad del teletrabajo. Pero exponen que no se sería la mejor opción, ya que no tendría la mejor productividad de elementos para comunicarse con los clientes.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que, el 58% de las personas encuestadas manifestó que su mayor desventaja al implementar la modalidad de teletrabajo es la pérdida de control u comunicación. La pérdida de comunicación informal con el personal, así como también la de control, podemos catalogarla como una de las principales desventajas del teletrabajo para la empresa. Y con un con el 37% el personal opinó que su menor desventaja es la dificultad para separar el trabajo de la vida personal, ya que no todo el mundo sabe organizarse los tiempos de modo que su trabajo no le ocupe parte de su vida personal.

Conforme a los resultados obtenidos se determinó que el 27% de los empleados de la empresa Molac prefieren como incentivos motivacionales los bonos y las horas extras, ya que de

esta manera se sienten más motivos para poder realizar sus funciones de manera eficaz en la modalidad de teletrabajo, además el 13% mencionó que se incentivan cuando se les proporcionan bases de datos nuevas para poder contactar a los clientes y de esa manera poder colocar más en sus ventas y salir muy bien remunerados en sus comisiones, y por último el 12% opinó que prefieren capacitaciones de diferentes temas para estar motivados.

Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados que son jefes mencionaron que no cuentan con un presupuesto financiero asignado para la implementación de teletrabajo, lo que presentaría dificultades para toma de decisiones en la implementación de esta nueva modalidad.

En relación a la metodología de evaluación de desempeño y según las encuestas aplicadas a los jefes de la empresa Molac, se obtuvo que el 100% no cuentan con una metodología para evaluar el desempeño de sus colaboradores, lo que dificulta que los jefes no puedan evaluar las funciones de cada colaborador de forma adecuada y brindar retroalimentación del desempeño que cada uno tiene, para incrementar la productividad y así cumplir con los objetivos propuestos.

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los jefes de la empresa Molac, se determinó que el 50% considera que no aumentaría la productividad de la empresa al implementar la modalidad de teletrabajo, lo que indica que existen diferentes debilidades al aplicar esta nueva modalidad como ser; condiciones laborales no adecuadas, herramientas tecnológicas, evaluación del desempeño, entre otros.

CAPITULO VI. ACTIVIDADES DE MEJORA

6.1. Situación actual

La empresa Molac, S.A., cuenta con siete departamentos dentro de la organización. Siendo el gerente general el principal encargado de velar por el cumplimiento de todos los requisitos o actividades de la organización. Es el encargado principal de planificar y controlar las funciones que tienen las diferentes áreas de la organización.

También cuenta con un jefe de ventas que tiene como responsabilidad establecer los objetivos de ventas para el equipo y evaluar los logros de los vendedores fijos e independientes. Y supervisar a los vendedores que tienen como función ingresar las solicitudes de tarjetas de crédito previa cotización o previa verificación de que el cliente está en condiciones de esa solicitud.

Contando con un jefe de operaciones, esta persona se encarga de administrar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, se encarga del desarrollo y ejecución de las actividades diarias, como también es la encargada de RRHH y maneja de los archivos del personal y de información.

La empresa cuenta con el departamento de digitación, el encargado de esta área es el jefe de digitación y tiene como responsabilidad introducir y actualizar documentos y bases de datos en formato físico o digital y también supervisa a los digitadores para que cumplan con sus funciones. Y las áreas de digitación están divididas en dos secciones, siendo estos los digitadores SMG3 tienen como función, cotizar primero las solicitudes de los vendedores e ingresar todas las

solicitudes al sistema que controla la estadística de la de los vendedores y los digitadores TDA ingresan y reciben solicitudes al sistema TDA y este sistema lo que hace es ingresar la información que tienen la solicitud de tarjeta de crédito y verificarlas con una llamada del cliente que queda grabada en el sistema para darle validez y que se puede aprobar

6.2. Solución implementada /Nombre de la propuesta

Adaptación de los puestos de trabajo al teletrabajo con base en competencias y condiciones laborales para la empresa Molac S.A., en Tegucigalpa M.D.C.

6.3. Sustento teórico de la solución implementada

6.3.1. Estructura organizacional

6.3.1.1. Puestos que desarrollaran Teletrabajo

Para iniciar con la implementación del teletrabajo se propone a la empresa Molac implementar esta nueva modalidad empezando con dos (2) puestos de trabajo que son los vendedores y digitadores, con el objetivo de analizar los resultados y dar seguimiento al programa propuesto, posterior a eso analizar la implementación de los cinco (5) puestos de trabajo restantes. Los puestos de vendedores y digitadores son de suma importancia para que se puedan realizar mediante el teletrabajo, ya que sus funciones son adaptables de acuerdo a las competencias primordiales que se requiere para esta nueva modalidad y así cumplir con los objetivos organizacionales.

1. Vendedores:

Ya que su función es ingresar las solicitudes de tarjetas de crédito previa cotización o previa verificación de que el cliente está en condiciones de esa solicitud. Ellos trabajan con la utilización de bases de datos y tienen bases propias que han conseguido o Molac, S.A., o el banco les proporciona una base de datos y sus funciones es llamar a los clientes explicarle los beneficios que tiene la tarjeta de crédito y hacer un cierre de ventas y que el cliente vía telefónica de su información y se llena una solicitud de crédito con esa información.

2. Digitadores TDA y SMG3:

Los digitadores SMG3 tienen como función, cotizar primero las solicitudes de los vendedores e ingresar todas las solicitudes al sistema que controla la estadística de la de los vendedores, ya que cada vendedor tiene una cantidad estadísticas que cotiza el sistema, es decir que hay que ver antes de ingresar la solicitud si la solicitud va bien o va mal y posterior subirla al sistema.

El digitador TDA, ingresan y reciben solicitudes al sistema TDA y este sistema lo que hace es ingresar la información que tienen la solicitud de tarjeta de crédito y verificarlas con una llamada del cliente que queda grabada en el sistema para darle validez y que se puede aprobar, el mismo sistema es el que la prueba, pero ese digitador pasa todo el día prácticamente haciendo eso, ingresando la solicitud de los ejecutivos que es la forma rápida de qué ingresen las solicitudes.

6.3.2. Políticas internas documentadas

Se propone el siguiente anunciado como base para el documento de políticas internas para el desarrollo de la modalidad de teletrabajo en la empresa Molac, S.A.

Política de selección y contratación

1. En la selección del personal lo ideal es enfocarse en redes sociales dedicadas a negocios y empleo, como LinkedIn, Es más sencillo corroborar su experiencia chequeando sus conexiones con otros usuarios. Puedes publicar tanto anuncios de empleo como vacantes abiertas desde el propio perfil de empresa. (Delpueche 2020)
2. Filtrar a los candidatos según los parámetros que se hayan seleccionado. Este paso es fundamental para realizar una buena forma de elegir un curriculum en manera dinámica, eficiente y sin margen de error. (Delpueche 2020)
3. Tiempo de respuesta; idealmente el o la candidata debería ser fácil de localizar vía e-mail o llamada telefónica. En el mismo sentido, concertar una cita para una entrevista virtual. Esto habla no solamente de su interés por sumarse al equipo sino de sus habilidades organizativas en general. (Delpueche 2020)
4. Todo contrato o convenio relacionado con servicios de tecnología y/o acceso a información de la empresa Molac, S.A., debe contener una cláusula donde el contratista o tercero acepte el conocimiento de las políticas de seguridad y acuerde mantener confidencialidad de la información con la suscripción de un acuerdo o compromiso de confidencialidad de la información, el cual se hará extensivo a todos sus colaboradores. (A. G. González 2014)

5. La empresa no asumirá el costo de los servicios de electricidad e internet del sitio remoto indicado como lugar de trabajo por el trabajador. Es responsabilidad del trabajador que realice actividades por medio de teletrabajo asegurar la disponibilidad de estos servicios y cubrir los costos en los que incurra cuando trabaje de manera remota. (A. G. González 2014)

6. Es fundamental que el espacio físico que se destinara para teletrabajar, cuente con las condiciones higiénicas requeridas de forma tal que los factores de riesgo físico como el ruido, la iluminación, el calor, o el frío no se conviertan en un impedimento para realizar tus actividades de trabajo. (A. G. González 2014)

7. Como teletrabajador deberá disponer de un mobiliario y equipo adecuado que contemple características como las siguientes:
 - Acceso a Internet de alta velocidad: necesitas acceso a Internet de alta velocidad para teletrabajar. Mínimo 10 MB
 - Computadora Laptop: En caso de que utilices un equipo tecnológico portátil para teletrabajar durante varias horas al día, es importante que incorpores otros accesorios que van a prevenir algún daño en tu salud.
 - Escritorio: o una mesa de trabajo cuyas características eviten lesiones de tipo músculo esqueléticas.
 - Silla: que cumpla con características mínimas como: ajustables en altura y profundidad, apoyabrazos ajustables en su altura y suaves al tacto, respaldar y asiento acolchados.

- Mouse o ratón externo.
- Teléfono móvil con plan: para hacer llamadas a los clientes

Política del proceso de inducción

1. La Cultura, lo principal será siempre lograr introducir al nuevo o nueva trabajadora a la cultura de la empresa. Y esto debe darse en forma escrita horarios, código de vestimenta, uso de herramientas físicas y virtuales. (Delpueche 2020)
2. Familiarización con empresa y equipo de trabajo, Aunque de momento no sea una posibilidad próxima para el trabajador sumarse al espacio de trabajo, conocer el lugar aporta no solamente seguridad sino cercanía. Conocer de forma virtual a futuros colegas y superiores influye positivamente en la creación de un sentimiento de comunidad y familiaridad. (Delpueche 2020)
3. Establecer expectativas claras, esperamos del trabajador y qué deberían esperar de la empresa Molac, S.A., son pilares fundamentales no solo de productividad sino de convivencia. Esto contribuye a disminuir el estrés inicial propio del comienzo de ciclo que experimenta todo profesional. (Delpueche 2020)
4. Define tareas de entrenamiento, es muy probable que al sumarse a un nuevo equipo y sobre todo de forma remota, el trabajador deba comenzar a utilizar nuevas herramientas que quizás desconoce. Facilitar credenciales de acceso a software, correo electrónico

corporativo o simplemente hacer una demostración o tutorial del uso de instrumentos, es vital para el buen desarrollo de sus funciones. (Delpueche 2020)

Política de evaluación del desempeño

1. Cada jefatura tendrá reuniones de seguimiento con su unidad de trabajo según lo estime conveniente, siendo la frecuencia máxima de una vez por mes y mínima de cada tres meses. En estas reuniones se evaluará el avance en el cumplimiento de los planes de teletrabajo y se efectuarán las correcciones encontradas. (Fonaes 2016)
2. En el último mes de cada año se efectuará la evaluación del desempeño con los formularios aprobados. El responsable de cada evaluación será el jefe inmediato, quien presentará los resultados al Coordinador inmediato. (Fonaes 2016)
3. Una vez efectuada la evaluación, cada jefe de la empresa Molac, S.A., presentará los resultados del personal bajo su cargo al comité de evaluación del desempeño, el cual estará conformado por el gerente general y el jefe de operaciones. (Fonaes 2016)
4. Conociendo los resultados de cada empleado por parte del comité, se levantará un acta en la que conste los resultados y se procederá a efectuar las entrevistas de evaluación entre jefes inmediatos y colaboradores.

5. Las opciones de resultado para la evaluación serán las siguientes: Insatisfactorio, Mejorable, Bueno, Muy bueno y Excelente.
6. Finalizando las evoluciones se conocerán los resultados, consiguiente se levantará un acta en la que conste los resultados y se procederá a efectuar las entrevistas de evaluación entre jefes inmediatos y colaboradores. (Fonaes 2016)
7. En la entrevista de evaluación se analizarán las causas de un mal rendimiento o de un rendimiento sobresaliente. El primero para establecer curso de acción para que las deficiencias sean superadas, ya sea implementando un plan de capacitación, lo cual quedará reflejado en el formulario. En el caso de un rendimiento sobresaliente, se aprovechará para felicitar al empleado, y darle un incentivo (bono, certificado, etc.) lo cual también deberá quedar reflejado en el formulario. (Fonaes 2016)
8. Al final de la reunión de evaluación se firmará el formulario de manera conjunta, el empleado y el evaluador.

Política de actividades de teletrabajo

1. Se establece que cuando un empleado inicie en sus actividades laborales con la empresa en un esquema de teletrabajo, es responsabilidad de la empresa brindar capacitación o inducción al empleado sobre las herramientas necesarias para realizar el trabajo remoto. (A. G. González 2014)

2. El empleado que desarrolle una actividad de teletrabajo desde su hogar o sitio remoto indicado es cubierto por la póliza de riesgos al trabajo durante la jornada laboral, siempre y cuando los incidentes o accidentes que acontezcan sean producto de una actividad laboral. (A. G. González 2014)
3. El horario para desempeñar la jornada laboral será el mismo que posee el trabajador cuando trabaja en la empresa. Es decir, ocho horas laboradas por día con una hora disponible para tomar el almuerzo. En horarios de 7:00am a 4:00pm o 8:00am a 5:00pm.
4. El empleado que desempeñe su trabajo por esquema de teletrabajo debe mantenerse conectado al correo electrónico y sistema de mensajería de la empresa (en estado online) durante el horario laboral. Además, debe indicar el momento en que tomará el tiempo correspondiente al almuerzo y hora en la que retoma sus labores. (A. G. González 2014)

Políticas de capacitación

1. Los teletrabajadores tienen el mismo acceso a la formación, a la capacitación y a las oportunidades para desarrollar su carrera profesional que los trabajadores presenciales que trabajan en los establecimientos y oficinas de la empresa empleadora. (Parra Carrillo 2009)
2. Será indispensable que los teletrabajadores reciban una formación adecuada, orientada hacia el equipo técnico a su disposición y a las características de esta forma de organización del trabajo. (Parra Carrillo 2009)

3. Fomentar reuniones y encuentros del equipo de trabajo para identificar dificultades y problemas de comunicación, discutir logros y desafíos, revisando y reforzando las cuestiones que permitirán mejorar el desempeño y asegurar el logro de los objetivos propuestos.
4. Facilitar iguales posibilidades para que los teletrabajadores puedan asistir a las jornadas de capacitación, cursos y reuniones asociadas a su desarrollo profesional.
5. Promover encuentros presenciales, de esparcimiento y con actividades lúdicas, de los equipos de trabajo para mejorar el conocimiento y la relación entre quienes teletrabajan y quienes lo hacen en forma presencial, lo que crea un mejor clima organizacional y construye una nueva cultura de trabajo basada en la confianza, el compromiso y la responsabilidad. (Parra Carrillo 2009)

Política de seguridad informática

1. Es responsabilidad del empleado que trabaje bajo un esquema de teletrabajo para la empresa Molac, S.A., el cerciorarse de la seguridad del equipo de cómputo utilizado, así como de la información y acceso a datos que este posea. Cuando exista información que deba manejarse de manera confidencial debe darse alta importancia a la seguridad de los datos y es responsabilidad del trabajador el uso o acceso inadecuado de esta información. (A. G. González 2014)

2. No se permite el uso de la plataforma y servicios informáticos (red de datos, correo electrónico institucional) de la empresa Molac, S.A., para actividades que no estén relacionadas con las labores propias de la entidad.
3. Todas las cuentas de acceso a los sistemas y recursos de las tecnologías de información son personales e intransferibles, cada empleado de la empresa Molac, S.A., es responsable por las cuentas de acceso asignadas y las transacciones que con ellas se realicen. (A. G. González 2014)
4. Es prohibido utilizar el correo electrónico institucional para divulgar información confidencial, reenviar mensajes que falten al respeto o atenten contra la dignidad e intimidad de los clientes, difundir propaganda política, comercial, religiosa, racista, sexista o similares, reenviar contenido y anexos que atenten contra la propiedad de la empresa. (A. G. González 2014)
5. Las contraseñas, usuarios y demás información tecnológica no se pueden compartir con otro colaborador y/o Jefe/Superior, es seguridad informática es prohibido.

El enunciado anterior debe tomarse como la referencia de políticas internas propuestas para la empresa para la adaptación del teletrabajo. Es responsabilidad de la empresa Molac, S.A., compartir estas políticas y lineamientos con todos los trabajadores para que estén en conocimiento de las reglas que sigue la empresa en el tema de teletrabajo.

6.3.3. Resumen contrato de trabajo para actividad de Teletrabajo

En la propuesta de contrato para la modalidad de teletrabajo se exponen cláusulas únicamente para el desarrollo de teletrabajo, siendo estas en primer lugar de contar con una línea dedicada a internet de banda ancha que le permita estar permanentemente conectado con VPN debidamente configurado y también contar con condiciones y equipos necesarios, esto es escritorio, computadora, luz, ventilación adecuada para laborar.

Consiguiente el teletrabajo se ejecutará sin la directa vigilancia de la empresa. No obstante, la empresa dará seguimiento a través de los debidos controles de la actividad laboral del empleado. El control de la actividad de la persona trabajadora por parte de la empresa se hará mediante medios telemáticos, informáticos o electrónicos. La persona trabajadora deberá estar disponible para las reuniones a las que le convoque su responsable, dentro del horario de referencia acordado.

La persona trabajadora tendrá derecho a participar en las acciones formativas que la empresa considere oportunas de cara a mejorar sus competencias y adquirir nuevas habilidades. el empleador podrá hacer uso del servicio de información o bases de datos de teletrabajo siempre que labore de forma continua para la organización. El empleador estará sujeto a las políticas internas con las adaptaciones que sean consecuencia inmediata de los servicios prestados bajo la modalidad de teletrabajo. (A. G. González 2014)

6.3.4. Explicación del cronograma de implementación de teletrabajo

Es importante que la empresa Molac, S.A., informe al personal actual sobre la adaptación de la modalidad de teletrabajo, la información será notificada por medio de correo electrónico y una charla, la campaña de teletrabajo que se desea implementar en la empresa. Parte de la información que se comparta en esta campaña de información son los requisitos y las políticas internas de la empresa que regularan el teletrabajo. Como también notificar sobre la contratación del personal nuevo para teletrabajo (si aplica) o capacitar a los empleados que trabajan en la oficina para que puedan desempeñar de la mejor manera esta modalidad.

Capacitación del personal, al personal seleccionado, se le debe dar una sesión de capacitación, en donde se les detalle y enseñe el funcionamiento de las herramientas de software a utilizar, así como medidas de seguridad, contingencia y mitigación de fallos. El personal seleccionado, debe asegurarse durante esta actividad que los equipos utilizados para trabajar de manera remota están configurados y tienen los requerimientos necesarios para desempeñar las actividades laborales de manera remota

Inicio de actividades de teletrabajo para los empleados seleccionados. Durante 90 días estarán desempeñando sus actividades laborales de manera consecutiva los días fijados para cada empleado. Comienza a partir de este momento a implantarse de manera formal un esquema de teletrabajo según las estrategias propuestas para la empresa Molac, S.A., con una duración de 365 días se espera que esta modalidad continúe de forma ininterrumpida.

En el inicio de seguimiento y evaluación de actividades, se debe evaluar los beneficios obtenidos por la empresa y por empleados, situaciones o incidentes sucedidos durante los primeros 90 días, oportunidades de mejora a nivel organizacional, a nivel de procesos, uso de herramientas y sobre todo de infraestructura.

Quienes trabajaran desde la modalidad de teletrabajo, es indispensable notificar quienes del personal de la empresa desarrollaran esta modalidad, en primera instancia se encuentran los vendedores, seguidamente serán los digitadores y por último se puede hacer teletrabajo con la modalidad mixta para los jefes y gerente de la organización.

6.3.5. Perfiles adaptados al Teletrabajo

Se proponen descriptores y perfiles de puestos adaptados al teletrabajo con base en competencias. Al obtenerlos, se ha determinado que los mismos son aplicables para que los empleados puedan desempeñar sus labores mediante la modalidad de teletrabajo. Sus actividades permiten realizar las tareas diarias de manera remota sin que esto perjudique la rentabilidad de la empresa y de los miembros del equipo de trabajo. Teniendo en cuenta las competencias organizacionales de responsabilidad, colaboración, orientación a los resultados e integridad que son las que predominan para que la empresa desarrolle con éxito la modalidad de teletrabajo.

La empresa actualmente cuenta con el descriptor y perfil de puesto de gerente general y sus funciones principales son coordinar la operación de ventas de tarjetas de crédito del Banco Davivienda, realizar un registro de los resultados de ventas, planificar los objetivos generales y

específicos de la empresa a corto y largo plazo, organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, entre otras. La persona encargada de estas actividades tiene como primera función supervisar al jefe de ventas, jefe de digitación y jefe de operaciones y estar al pendiente de los demás colaboradores para tener un mejor control de las actividades a realizar en la empresa. El impacto del cargo en la organización, es el encargado de asesorar, decidir y ejecutar las diferentes responsabilidades de la empresa Molac, S.A., para desarrollar las actividades laborales, el puesto de gerente general necesitara computadora y equipo de oficina, como también un ambiente completamente iluminado y bien acondicionado.

Las competencias específicas del cargo para este perfil de puesto son la capacidad de planificación y organización, Cierre de acuerdos, Pensamiento analítico, Adaptabilidad – Flexibilidad, ya que tiene capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular.

El descriptor y perfil de puesto del jefe de ventas tiene que reportar sus asignaciones al gerente general y supervisar a los vendedores. Sus responsabilidades y funciones en la institución son informar, decidir y supervisar como también está encargado de coordinar y dirigir al equipo de vendedores, administrar la fuerza de ventas de la empresa, registrar los controles diarios y semanales de estadísticas de ingresos de ventas, registrar el control diario de efectividad de ventas de cada vendedor, realizar el control de asistencia de los vendedores, coordinar las reuniones

diarias con los vendedores, preparar planes y presupuesto de ventas, entre otras tareas. Para su correcta realización de las actividades tendrá que tener una computadora y equipo de oficina, así como también un ambiente completamente iluminado y bien acondicionado.

El perfil de jefe de ventas tendrá competencias como conocimiento de la industria y el mercado, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad y capacidad de planificación y organización, ya que para comprender las necesidades de los clientes y consumidores. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

El descriptor y perfil de puesto del jefe de operaciones tiene diferentes funciones o tareas a desarrollar, entre ellas están administrar los recursos y necesidades de cada equipo de trabajo, coordinar los equipos de ventas, digitadores y administración de recurso humano, administrar los recursos y necesidades de los equipos de ventas y digitación, formular, ejecutar y supervisar la ejecución del plan operativo de la gerencia, evaluar el cumplimiento de las metas y resultados comprometidos con la gerencia general, en los plazos, términos y condiciones que se definan, controlar que las labores operativas se desarrollen con normalidad, oportunidad y acordes a lo previsto, entre otras. Y para su correcta realización de las actividades tendrá que tener una computadora y equipo de oficina, así como también un ambiente completamente iluminado y bien acondicionado.

El descriptor y perfil de puesto del jefe de operaciones tendrá competencias para desarrollo y autodesarrollo del talento, capacidad de planificación y organización, dinamismo – Energía y relaciones públicas, ya que tiene la capacidad para maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y de los resultados. Capacidad para transformarse en un referente organizacional en la materia.

En el caso de los descriptores y perfiles de puesto el jefe de digitación tiene a cargo a los digitadores SMG3 y TDA y reporta sus funciones al gerente general de la empresa. Es el encargado de introducir y actualizar información de bases de datos, asignar el trabajo a los digitadores, supervisar la digitación de las ventas e ingresarlos al sistema de la empresa, gestionar todos los requerimientos necesarios para lograr el cumplimiento de metas de las ventas y actualizar la documentación de los clientes. Para la correcta realización de las actividades tendrá que tener una computadora y equipo de oficina, así como también un ambiente completamente iluminado y bien acondicionado. Contará con competencias de conocimientos técnicos, trabajo en equipo, toma de decisiones y manejo de crisis, ya que es una persona con capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad.

El descriptor y perfil de puesto del digitador SMG3, reportara sus actividades de ingresar al sistema informático de la empresa todas las ventas de tarjetas de crédito, y ejecutar la consistencia del proceso, así como actualizar la información de los clientes de la empresa al jefe de digitación. Y para la correcta realización de las actividades tendrá que tener una computadora y equipo de oficina, así como también un ambiente completamente iluminado y bien acondicionado. El descriptor y perfil de puesto del digitador SMG3 tendrá competencias para tener tolerancia a la presión de trabajo, ser productivo, tener conocimientos técnicos y trabajar en equipo. Teniendo estas competencias el digitador SMG3 tendrá la capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

El descriptor y perfil de puesto del digitador TDA es ingresar al sistema informático de la empresa todas las ventas de tarjetas de crédito, y ejecutar la consistencia del proceso, así como actualizar la información de los clientes de la empresa. Y reportar todas sus funciones al jefe de digitación. Para realizar las actividades adecuadamente tendrá que tener una computadora y equipo de oficina, así como también un ambiente completamente iluminado y bien acondicionado. Y sus competencias específicas de calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, conocimientos técnicos y tolerancia a la presión de trabajo, harán que su capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes.

El descriptor y perfil de puesto de los vendedores de la empresa, tienen como función realizar llamadas telefónicas para informar adecuadamente a los clientes los beneficios de contar

con una tarjeta de crédito, consolidar ventas con los clientes, elaborar las solicitudes de crédito, asesorar a los clientes respecto a cómo las tarjetas de crédito pueden satisfacer sus necesidades, atraer nuevos clientes y mantener los clientes existentes, colaborar en la creación de planes de ventas, entre otras. Tendrán que reportar sus tareas mencionadas al jefe de ventas. Para realizar las actividades adecuadamente tendrá que tener una computadora y equipo de oficina, así como también un ambiente completamente iluminado y bien acondicionado.

Y sus competencias más fuertes son orientación al cliente interno y externo, profundidad en el conocimiento de los productos, conocimiento de la industria y el mercado, credibilidad técnica, ya que tendrán la capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor a la empresa.

6.3.6. Adaptación de los puestos de trabajo al teletrabajo con base en competencias y condiciones laborales

A continuación, se brindará una propuesta de mejora, mediante la implementación de un esquema de gestión por competencias, con el fin de contrarrestar las consecuencias de no contar con esta modalidad en la empresa Molac, S.A., Como se mostrará a continuación, esta etapa incluyó la conformación de todo el equipo que conforma la organización. Así mismo, los indicadores que desempeñaran cada empleado de la empresa para dar paso a la modalidad de teletrabajo, ya al adaptar esta modalidad mediante el esquema se tratará de incluir el aumento de

la productividad, la reducción de sus costos de operación, el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

En el esquema de gestión por competencias para la empresa Molac, S.A., se identificaron las competencias organizacionales y específicas de los puestos de trabajo para la modalidad de teletrabajo, cada una con su conceptualización, los niveles identificados y sus respectivos grados.

6.3.7. Resumen del formato de evaluación del desempeño

En el formato es creado para tener una mejor evaluación del desempeño del personal de la organización Molac, S.A., se expone el objetivo y tiene como propósito revisar de manera semestral el rendimiento laboral del colaborador88888, de acuerdo a comportamientos desempeñados por competencias.

Evaluar el desempeño de un colaborador es un componente fundamental para la empresa, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca la definición de: misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los empleados. La evaluación permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las funciones y tareas de los colaboradores. Además, reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado esperado.

6.3.8. Infraestructura

6.6.8.1. Infraestructura de la empresa

A los empleados que realicen sus funciones con la modalidad teletrabajo, la empresa Molac, S.A., solamente proporcionará infraestructura de red, debido a que no cuenta con un presupuesto financiero para adquirir nuevo equipo y ofrecer diferentes tipos de infraestructura, las principales que brindará son:

- Correo electrónico
- VPN (red privada virtual)
- Módulos de sistemas: TDA (tarjeta de crédito asistida), ICBS (sistema comprensivo para la banca).
- Software
- Zoom

6.6.8.3. Infraestructura del trabajador

El colaborador de nuevo ingreso tiene que contar con infraestructura física y de mobiliario, para poder desarrollar sus funciones desde casa, el colaborador tiene que contar con una computadora laptop que le permita desarrollar sus funciones, así mismo una silla y escritorio adecuados, iluminación y espacio físico correcto, internet con capacidad de ancho de banda mínimo 10 MB, todo esto que le facilite a la persona desempeñarse de manera eficiente y eficaz para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

En relación a los colaboradores actuales solamente al 50% se les proporcionara equipo necesario para desempeñar sus funciones desde casa, ya que según los resultados obtenidos solo

el 46% de los encuestados mencionaron que no contaban con las condiciones laborales para desempeñar el teletrabajo.

6.3.9. Herramientas

A continuación, se describe el nombre y descripción de las herramientas tecnológicas que utilizaran los colaboradores para desarrollar sus funciones desde casa:

Nombre de la herramienta: Internet

Descripción: es una red global de redes de ordenadores cuya finalidad es permitir el intercambio libre de información entre todos sus usuarios. EL internet sirve para enviar mensajes, programas ejecutables, ficheros de texto, consultar catálogos de bibliotecas, entre otros.

Nombre de la herramienta: Correo electrónico

Descripción: servicio digital que permite a los colaboradores el envío y la recepción de mensajes con contenido de textos relacionados a sus funciones de trabajo.

Nombre de la herramienta: VPN (red privada virtual)

Descripción: es una tecnología de red que se utiliza para conectar una o más computadoras a una red privada utilizando Internet. Sirve para que los colaboradores desde sus casas puedan acceder a recursos corporativos.

Nombre de la herramienta: Módulos de sistema ICBS/TDA

Descripción: TDA (tarjeta de crédito asistida) donde se ingresa la información de los clientes que ya están aprobados para una línea de crédito para su entrega, ICBS (sistema comprensivo para la banca) sirve para realizar cotizaciones a los clientes y validar si aplican a una línea de crédito.

Nombre de la herramienta: Software

Descripción: su abreviatura SW, es una palabra que proviene del inglés y que da significado al soporte lógico de un sistema informático, es decir, es la parte no física que hace referencia a un programa o conjunto de programas de cómputo que incluye datos, reglas e instrucciones para poder comunicarse con el ordenador y que hacen posible su funcionamiento.

Nombre de la herramienta: Zoom

Descripción: Es una plataforma de video y audio conferencia online para empresas, profesionales y colectivos que necesitan mantener reuniones sin que la distancia sea un impedimento para ello, es una de las aplicaciones de software de videoconferencia líderes. Sirve para interactuar virtualmente con los compañeros de trabajo cuando las reuniones en persona no son posibles.

6.3.10. Contingencia en caso de fallas

En caso de presentar algún tipo de fallas tecnológicas como ser problemas de conexión a internet, energía eléctrica, con desconexión del vpn, módulos de sistemas, entre otros, se deberá reportar cualquier tipo de fallos al jefe inmediato, para tratar de brindar una solución pronta al problema y así no afectar el cumplimiento de las funciones, de tal

manera que no impacte a la productividad del colaborador como de la empresa. (A. G. González 2014)

- **Fallos de servicio de electricidad e internet**

Al momento de presentar fallas de largo tiempo con el servicio de energía eléctrica o internet, de igual forma se debe reportar al jefe inmediato que gestionara para que el colaborador se traslade a las instalaciones de la empresa Molac, y así no afectar la productividad de la empresa.

6.4. Análisis costo-beneficio / Presupuesto

De acuerdo a las políticas establecidas para la implementación del teletrabajo y las encuestas aplicadas, se determinó que los empleados de la empresa Molac que desean trabajar mediante la modalidad teletrabajo, tendrán que contar con las herramientas mínimas detalladas en el cuadro para desempeñar sus actividades, siendo este un beneficio para la empresa ya que no habrá una inversión por parte de la misma en estas herramientas, debido a que no se cuenta con un presupuesto financiero, y lo que mejorará la rentabilidad de la empresa.

Costo Beneficio						
No.	Descripción	Características	Empleados a Trabajar Teletrabajo	Gasto Operativo Unitario	Gasto Operativo Total	Proveedor
1	Computadora Laptop	Lenovo IdeaPad 14" Intel Core i3 Memoria RAM 4GB/Disco Duro 1 TB Gris	21	14,995.00	314,895.00	Jetstereo
2	Escritorio	Escritorio 2 Gavetas Y Archivero	21	5,999.00	125,979.00	Office Depot

3	Silla	Silla Ejecutiva Mesh	21	2,599.00	54,579.00	Office Depot
4	Mouse o ratón externo	Mouse Klip Xtreme Inalámbrico con 6 Botones Negro	21	395.00	8,295.00	Jetstereo
5	Teléfono móvil con plan	Plan celular de 16 Gb, llamadas ilimitadas a Tigo	21	633.77	13,309.25	Tigo
Total			21	24,621.77	517,057.25	

Nota: Se realizaron cotizaciones de los proveedores aproximadas descritas en el cuadro de costo beneficio.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el presupuesto realizado para la empresa Molac, S.A., con valores aproximados de gastos incurridos por parte de la empresa para la implementación del programa de teletrabajo.

Presupuesto de Implementación de Teletrabajo							
No	Descripción	Características	Propósito	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Proveedor
1	Capacitación	Seis capacitaciones sobre diferentes temas relacionados con Teletrabajo	Con el propósito de contar con personas más calificadas en su formación y fortalecer las competencias que se requieren para el teletrabajo.	21	1,706.97	35,846.39	Varios
2	Zoom	Reuniones hasta 100 participantes, con tiempo ilimitado	Para realizar reuniones laborales y que los colaboradores se familiaricen con esta aplicación y realizar las reuniones sin ningún problema.	1	3,655.36	3,655.36	Zoom
3	Paquete Office	Excel, Word, Correo, Power Point	Permite agilizar y facilitar cualquier tipo de trabajo que manualmente requiera de muchas horas de dedicación y ayuda a contar con una producción de contenido más rápida.	21	201.18	4,224.75	Office 365
4	VPN	Licencias Apex 1 año	Asegura la conexión a internet de una computadora, para que se envíe y reciba	1	13,411.92	13,411.92	Cisco

		información de la organización con mayor protección				
Total					57,138.42	

Matriz de Capacitación

Con base en a los resultados obtenidos de las encuestas se identificaron algunas debilidades en los empleados de la empresa Molac, S.A., en los siguientes temas: colaboración entre el equipo de trabajo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y técnicas en ventas. Estos son propuestos para mejorar el desempeño de los empleados con el fin que la empresa cumpla con los objetivos organizacionales.

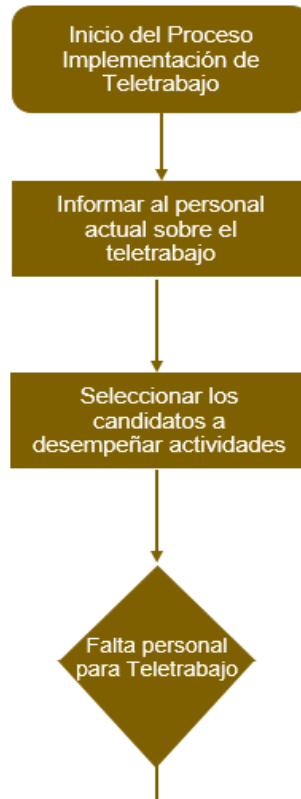
Matriz de Capacitación

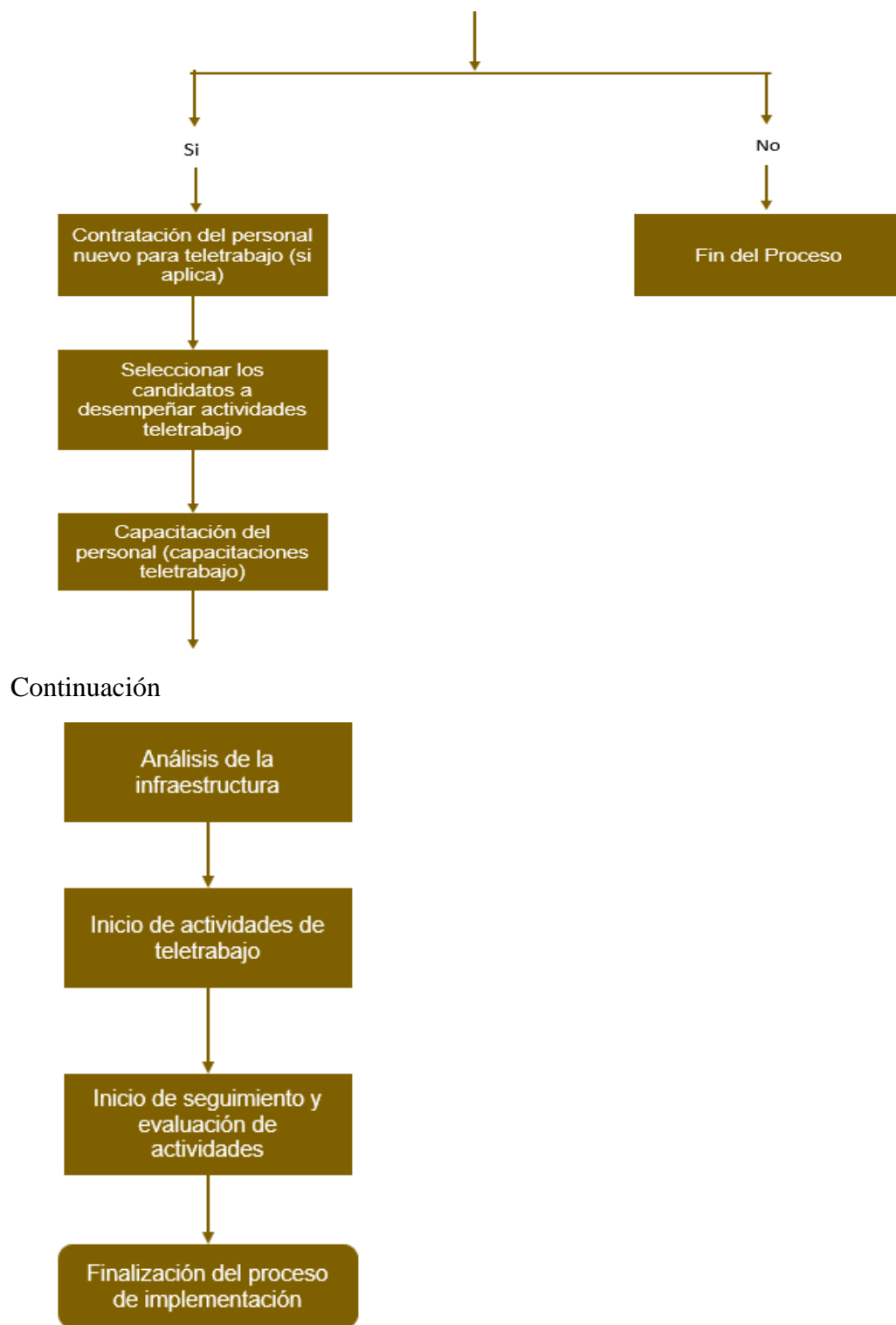
Nº	Objetivo de Formación	Curso/ Seminario	Temario	Empleados participantes	Coordinador / Responsable interno	Facilitador	Lugar del evento	Fecha	Horario	Costo Unitario	Costo Total
1	Fortalecer los concomimientos, competencias y habilidades de los empleados con el fin de aumentar el nivel de colaboración entre el equipo de trabajo.	Colaboración entre equipo de trabajo	1. Capacitación sobre competencia relacionada con la colaboración entre equipo de trabajo 2. Como aumentar la colaboración entre equipo de trabajo	Empleados dispuestos a trabajar en Teletrabajo	Jefe de operaciones	AulaFacil.com (Webinar Gratuito)	Virtual	01/03/2020	7:00 a.m. a 8:30 am.	L. 0.00	L. 0.00
2	Fortalecer los concomimientos, competencias y habilidades de los empleados con el fin de desarrollar y aumentar el	Comunicación	Comunicación Interna en tiempo de Coronavirus- 5º edición	Empleados dispuestos a trabajar en Teletrabajo	Jefe de operaciones	BW Comunicación Interna SRL (Webinar Gratuito)	Virtual	06/03/2020	4:30 p.m. a 5:30 p.m.	L. 0.00	L. 0.00

	nivel de comunicación interna en tiempos de Coronavirus, para mejorar las relaciones laborales.										
3	Fortalecer los concomimientos, competencias y habilidades de los empleados con el fin de mejorar el trabajo en equipo en tiempos de Coronavirus.	Trabajo en Equipo	Capacitación sobre competencia relacionada con el trabajo en equipo.	Empleados dispuestos a trabajar en Teletrabajo	Jefe de ventas	AulaFacil.com (Webinar Gratuito)	Virtual	08/03/2020	8:30 a.m. a 9:00 am	L. 0.00	L. 0.00
4	Conocer diferentes recomendaciones para llevar a cabo de forma exitosa el teletrabajo y reflexionar sobre las actitudes o comportamientos que precisan el teletrabajo.	Actividades y/o Funciones en Teletrabajo	1. Como desarrollar las actividades y/o funciones en Teletrabajo. 2. Como optimizar tiempo y actividades en Teletrabajo.	Empleados dispuestos a trabajar en Teletrabajo	Jefe de operaciones	CRECERH	Virtual	12/3/2020 13/3/2020	4:00 p.m. a 6:00 pm	L731.56	L. 15,362.76
5	Desarrollar destrezas para optimizar la autoestima, las habilidades interpersonales, liderazgo, control de reacciones	Relaciones interpersonales	Contacto visual, la expresión facial, manos y gesticulación, el espacio personal, comportamiento en espejo, los	Empleados dispuestos a trabajar en Teletrabajo	Jefe de operaciones	MCI Capacitación (Webinar Gratuito)	Virtual	17/03/2020	7:00 a.m. a 8:30 am	L. 0.00	L. 0.00

	tradicionales, logro del respeto y manejo de competencia.		cosmeticos del lenguaje corporal.								
6	Desarrollar nuevas técnicas de ventas, incrementar la motivación y la moral de los vendedores, mejorar el conocimiento en ventas.	Ventas en el 2020	1. El Ciclo de Venta. Pasos Básicos para Vender Más 2. Técnicas de Ventas	Empleados dispuestos a trabajar en Teletrabajo	Jefe de ventas	Corporativo CNL	Virtual	19/3/2020 20/3/2020	8:00 a.m. a 10:00 am	L975.00	L. 20,475.00
Costo total											L. 35,837.76

6.5. FLUJOGRAMA





Fuente: Elaboración propia

VII. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO

Se dará a conocer el proyecto de investigación que tiene como finalidad adaptar los puestos de trabajo hacia el teletrabajo para la Molac S.A., en la investigación se describe la definición del problema que esta habla de manera general del problema. Seguidamente se procede con el enunciado del problema, y en esta sección se habla del problema específicamente de la empresa Molac, S.A., se define contextualmente la problemática. En la formulación del problema, presenta el estudio del problema actual del proyecto de investigación, y el capítulo I finaliza con las preguntas de investigación, se formulan con base en la investigación que se está ejecutando. Como también se describen el objetivo general y los objetivos específicos y estos determinan de manera precisa el fin de la investigación

Se conocen las generalidades de la empresa en este apartado se expone como está estructurada la empresa, desde su historia, misión, visión, valores y organigrama. Así mismo la descripción del departamento, indica los puestos con los que cuenta la empresa actualmente y la explicación de cada puesto de trabajo. Luego se establecen los antecedentes del problema, indicando la problemática que está presentando la empresa por falta de la modalidad del teletrabajo. Y en la justificación se describe cuáles serían los beneficios y oportunidades que tendría la empresa Molac, S.A., si implementa la modalidad del teletrabajo.

Consiguiente, se describen las conceptualizaciones del tema a investigar, como ser la definición de recursos humanos, puesto de trabajo, concepto general de teletrabajo, teletrabajo en Honduras, entre otros. Como también se define el concepto general de competencias, competencias

para el teletrabajo y crisis sanitaria. Por último, se muestra el análisis de la situación actual relacionado con las variables teniendo como variables dependientes a puestos de trabajo (Dependiente) y teletrabajo (Dependiente) y las variables independientes están plasmadas como competencias (Independiente) y herramientas y condiciones laborales (Independiente).

Se establece la metodología de la investigación que está compuesta por el enfoque de la investigación, y se basa en un método mixto (Sampieri,2006), ya que está diseñado para integrar sistemáticamente los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, donde implica la recolección y el análisis de datos de ambos métodos. Con un alcance descriptivo, ya que nuestro propósito es describir y especificar los factores para la adaptabilidad de los puestos de trabajo al teletrabajo. Y un diseño no experimental, ya que no se manipularán las variables población y muestra. Con una población finita compuesta por 70 empleados en total integrados en 7 puestos de trabajo, la muestra es representada por 52 empleados siendo una muestra no probabilística. Se aplicó un formulario en línea con los servicios de Microsoft forms, con 16 preguntas la cual 3 de ellas fueron datos demográficos. Se utilizó una encuesta con preguntas cerradas y opción múltiple.

En el apartado de metodología se detallan los resultados de tablas, gráficos y análisis, se muestra la información recopilada de las encuestas con 16 preguntas cerradas, opción múltiple que se aplicaron al personal de la empresa Molac, S.A. expresan sus opiniones y criterios de la implementación de la modalidad de teletrabajo, y se interpretaron con un análisis de resultados.

Consiguiente, se detalla la situación actual que se presenta en la empresa Molac, S.A., ya que cuenta con siete departamentos dentro de la organización, y están conformados por el gerente general, jefe de ventas, jefe de operaciones, jefe de digitación, digitador SMG3, digitador TDA y vendedores. Esta es la estructura que actualmente cuenta la empresa. Se muestra la solución implementada que se implementara en la empresa.

En el sustento teórico de la solución implementada que se detallan varios aspectos como la estructura organizacional, políticas internas, resumen del contrato de trabajo para la modalidad de teletrabajo, cronograma de implementación de teletrabajo y los perfiles adaptados al teletrabajo, infraestructura, herramientas para la modalidad de teletrabajo, y contingencia en caso de fallos. Y por último el análisis costo-beneficio de la empresa Molas, S.A.

VIII. CONCLUSIONES

- Al implementar este nuevo programa de teletrabajo exige un esfuerzo por parte de la organización, debe ser expuesto al empleado y reconocido por ellos, ya que implica gestión de recursos humanos y tecnológicos, y se trata de adaptar los puestos de trabajo e identificar los perfiles adecuados para teletrabajar y administrar de forma coherente las responsabilidades de trabajo para lograr una mayor eficiencia.
- Con la investigación se logró identificar que no todos los empleados de la empresa Molac cuentan con las condiciones laborales, herramientas tecnológicas y equipos de oficina necesarios para realizar de forma adecuada el teletrabajo, es por ello la propuesta de adaptar esta nueva modalidad para que se pueda cumplir con los objetivos propuestos por parte de la organización.
- Se logró determinar que los colaboradores de la empresa Molac cuentan con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones con esta nueva modalidad de teletrabajo, y se observó que la mayoría cuenta con las competencias más importantes, sin embargo, se identificaron debilidades en algunas competencias, por lo que se propuso capacitar al personal en las competencias más débiles, para tener un mejor desempeño en sus funciones.
- Se diseñó una propuesta para la empresa Molac que contiene políticas internas a seguir, para implementar de forma adecuada el teletrabajo, así como descripciones para las

condiciones laborales, descriptores de puestos en base a competencias y un formato de evaluación del desempeño basado en competencias.

IX. RECOMENDACIONES

- Realizar un análisis de los descriptores y perfiles puestos que consideren los más adecuados para incursionar con la modalidad de teletrabajo en la empresa Molac, S.A. Será de mucha importancia realizar encuestas, charlas, grupos de debate, entrevistas con los empleados para conocer su criterio sobre la nueva modalidad a implementar. Para tomar la mejor decisión tanto para la empresa y los empleados.
- Fortalecer la implementación de evolución del desempeño para que este proceso se vea como una herramienta puesta al servicio del mejoramiento continuo que involucra un monitoreo conjunto y una comunicación constante entre los jefes y los teletrabajadores en aras de potencializar y optimizar la gestión de los objetivos planteados por la empresa.
- Realizar un plan de capacitaciones para fortalecer las competencias más débiles de los colaboradores, de esa manera podrán desempeñar sus funciones con eficiencia y obtener una buena productividad tanto para la empresa como para el colaborador.
- Con el nuevo personal contratado a partir del 2021 en la empresa Molac, se realizara con personal que ya cuente con condiciones laborales y equipos necesarios, como ser

infraestructura física y mobiliaria (silla, escritorios, espacio físico, iluminación) así como conexión a internet, por lo tanto, la empresa proporcionara la infraestructura de red como ser (correo electrónico, VPN, módulos de sistemas, zoom, entre otros).

BIBLIOGRAFÍA

- AFP. *Pandemia de COVID-19 en Honduras*. 2020. <https://es.Pandemia de COVID-19 en Honduras>.
- Albarrazin, Laura. *7 Competencias clave para ser un teletrabajador exitoso*. 2020. <https://blog.acsendo.com>.
- Alles, Martha. *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica, 2009.
- Amitai. *Importancia de la honestidad en el teletrabajo*. 2018. <https://www.amitai.com>.
- Andreus, Lorena. *Desventajas del Teletrabajo desde la perspectiva de la empresa*. 2020. <https://teletrabajadores.net>.
- Anscombe, Tony. *Teletrabajo en las empresas*. 2018.
- Antevenio. *Qué es Zoom*. 2020. <https://www.antevenio.com>.
- Ardila, Carlos Orlando. *Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión en la organización*. 2015. repository.unimilitar.edu.co.
- ARGOS, GRUPO. *Actitud de Servicio*. 2017. www.grupoargos.com.
- Auronix. *Historia del Teletrabajo*. 2020. <http://www.auronotix.com>.
- Avaya. *Oportunidades de Teletrabajo*. 2020. <https://itcomunicacion.com>.
- Baquero, Angie. *teletrabajo en tu empresa*. 2020. <https://www.bizneo.com>.
- Bembibre, Cecilia. *Puesto de trabajo*. 2010. <https://www.definicionabc.com>.
- —. *Transición*. 2017. <https://www.definicionabc.com>.
- Benlloch, Irene. «Teletrabajo y salud mental.» 2020: p. 1.
- Benlloch, Irene. «Teletrabajo y salud mental.» 2020.
- Blanca, Flor. *Sistema Multiportador*. 2020. <https://www.siget.gob.sv>.
- Borrás, Ana. *Teletrabajo y recursos humanos*. 2012. <https://app.mapfre.com>.

- Castro, Yaiza. *Zomm*. 2018. <https://blog.onedirect.es>.
- CINDA. *Las nuevas demandas del desempeño profesional*. 2000. cinda.cl.
- Ciset. *Software*. 2020. <https://www.ciset.es>.
- CLAD. *Disposiciones normativas sobre el teletrabajo en los*. 2020. <https://clad.org>.
- Co, Gov. *teletrabajo*. s.f. <https://www.teletrabajo.gov.co>.
- Coelho, Fabian . *Disciplina*. 2013. <https://www.significados.com>.
- Coinc. *Beneficios del teletrabajo*. 2017. <https://www.coinc.es>.
- conceptodefinition. *Puesto de Trabajo*. 2019. <https://conceptodefinition.de/puesto-de-trabajo/>.
- Corbi, Miquel. *Teletrabajo: pasado, presente y futuro*. 2014. <https://www.bloglenovo.es>.
- curriculum, modelo. *Qué es el teletrabajo y cómo funciona*. 2008. <https://www.modelocurriculum.net>.
- DeConceptos. *Concepto de adaptación*. 2020. <https://deconceptos.com>.
- Delpueche, Sofia. *Cómo realizar un proceso de selección en modalidad teletrabajo*. 2020. <https://factorialhr.es>.
- DuocUC. *Unidad de Formación en Competencias Laborales*. 2002. <http://observatorio.duoc.cl>.
- Entonado, Florentino Blázquez. *Sociedad de la informacion y la educacion*. 2001. <http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/blanquez.pdf>.
- Fonaes. «Evaluacion del desempeño para el teletrabajo.» Manual, 2016.
- Gaceta, La. *Poder Legislativo*. 2020. <https://www.tsc.gob.hn>.
- Galindo, Eliseo Moreno. *Operacionalización* . 2013. <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com>.
- GARZA, ALBERTO IBARRA. *ONBOARDING*. 2019. <https://www.ipade.mx>.

- Gómez, José Luis. *Teletrabajo: oportunidades* . 2020. <https://diario.uach.cl>.
- Gonzales, Enrique. *Teletrabajo: la oficina en casa*. 2018. <https://www.webconsultas.com>.
- González , Alsina. *Correo electrónico*. 2007. <https://www.definicionabc.com>.
- González, Adam Gamboa. *Implementacion de teletrabajo en la empresa GBSYS*. 2014. <file:///C:/Users/Edgar>.
- Goujon, André. *Qué es una VPN y cómo funciona*. 2012. <https://www.welivesecurity.com>.
- Graus. *Autodisciplina*. 2013. <https://www.significados.com>.
- —. *Competencias*. 2018. <https://www.significados.com>.
- —. *Software*. 2019. <https://www.significados.com>.
- Graus, Saul. *Recursos humanos*. 2019. <https://www.significados.com>.
- Hernandez, Adrian. *Digitador*. 2018. <https://www.empleadosvirtuales.com>.
- Hochstadt, Ariel. *Qué es una VPN*. 2020.
- Istars. *Condiciones de trabajo y salud*. 2017. <https://istas.net>.
- LEÓN, JUAN PONCE DE. *vitrina solidaria*. 2015. <http://www.vitrinasolidaria.org/>.
- Lisboa, Rita. *Outsourcing*. 2019. <https://rockcontent.com>.
- Madero, Carlos. *Honduras: Una nueva ley regulará el teletrabajo*. 2019. <https://www.estrategiaynegocios.net>.
- Mejia, Rodrigo. *TIC o tecnologías de la información y la comunicación*. 2019. <https://www.claro.com.com>.
- Ordonez, Ruben. *Recursos humanos*. 2020. <https://factorialhr.es>.
- Pacheco. *INTERNET*. 2020. <http://www3.uji.es>.
- Parra Carrillo, Lidiette . «Plan Piloto de Teletrabajo.» Manual, 2009.
- Peiró, Rosario. *Teletrabajo*. 2020. <https://economipedia.com>.

- Polanco Rico, Keith. *Administración de Recursos Humanos*. 2015.
- POPULAR. *Valores organizacionales*. 2019. www.impulsapopular.com.
- Porto, Julián Pérez. *Definición de teletrabajo*. 2016. <https://definicion.de>.
- Quiroa, Myriam. *Competencia laboral*. 2020. <https://economipedia.com>.
- Raffino, María Estela. *Competencia*. 2020. <https://concepto.de>.
- REA. *Teletrabajo*. 2020. <https://dle.rae.es/teletrabajo>.
- Retina, Andrea. *El teletrabajo también necesita adaptarse a la nueva realidad*. 2019. <https://retina.elpais.com>.
- Rimbau Gilabert, Eva. *El teletrabajo*. 2020. <https://ticnegocios.camaravalencia.com>.
- Ripani, Laura. *teletrabajo a escala mundial*. Publicaciones en iad, 2020.
- Rubio Blanco, Jose Antonio. *Puestos de trabajo*. 2020. <https://www.ceupe.com>.
- Sánchez, Víctor Isaías Molina. *Teletrabajo en Honduras, Oportunidades y Ventajas*. 2012. <file:///C:/Users/Edgar/Downloads>.
- Solla, Lucía. *Competencias para el Teletrabajo*. 2019. <https://www.hrider.net>.
- TIC, Min. *Libro blanco, el ABC del trabajo*. 2012. <https://www.teletrabajo.gov.co>.
- Ushakova, Tatsiana. *Los modelos de la acción normativa de la OIT para regular el trabajo a.* 2020. <https://www.ilo.org>.
- Weller. *El impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en los mercados laborales latinoamericanos*. 2020. <https://www.cepal.org>.
- Wiki. *Teletrabajador*. 2019. <https://es.wikipedia.org>.
- Zaplo. *Absentismo laboral*. 2017. <https://www.zaplo.es>.

GLOSARIO

- **Adaptación:** es un proceso de acomodación o ajuste de una cosa, u organismo, o hecho; a otra cosa, ser o circunstancia. Son cambios que se operan en algo, con motivo de agentes internos o externos. En el primer caso por ejemplo puede alguien adaptarse a convivir con su nuevo modo de pensar; y en el segundo adaptarse a vivir con menos dinero por haberse quedado sin trabajo; en ambos casos significa un cambio de actitud o de conducta. (DeConceptos 2020)
- **Teletrabajo:** es una forma de trabajar en la que no es necesario acudir a las oficinas centrales de la empresa. Se puede desarrollar desde casa, u otros lugares, a través de las nuevas tecnologías. El avance de las nuevas tecnologías permitió que muchas empresas se dieran cuenta de que gracias a ello se podían ahorrar costes y optimizar recursos. (Peiró 2020)
- **Teletrabajadores:** es aquella persona que utiliza la telemática para la realización de su profesión. Esta actividad se realiza fuera del establecimiento empresarial. El aspecto principal del teletrabajador es tener mayor independencia en la realización del trabajo, sin embargo, debido a la evolución de la tecnología, el teletrabajar puede llegar a estar más fiscalizado que los trabajadores que prestan sus servicios dentro de la empresa. (Wiki 2019)
- **Telecomunicaciones:** son la transmisión a distancia de datos de información por medios electrónicos y/o tecnológicos. Los datos de información son transportados a los circuitos de telecomunicaciones mediante señales eléctricas. Un circuito básico de telecomunicación

consiste en dos estaciones, cada una equipada con un receptor y un transmisor, que se pueden combinar para crear un transceptor. (Graus 2018)

- **Sistema multiportador:** Es un grupo de cifras formado con base al Plan de Numeración, que debe ser marcado por el usuario final en forma implícita o explícita, en el momento de elegir el proveedor de servicios intermedios de su preferencia. (Blanca 2020)
- **TIC:** o tecnologías de la información y la comunicación: Son tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, esto con el fin de facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información. (Mejia 2019)
- **Outsourcing:** es un término en inglés que se utiliza para representar el acto de tercerizar servicios, llevado a cabo por una empresa para reducir la carga de trabajos hechos internamente y escalar el alcance y la productividad del negocio. (Lisboa 2019)
- **VPN:** es un software sencillo que fue creado para proteger tu privacidad en línea y hacer la vida más difícil a los hackers al anonimizar tu tráfico y tu ubicación. Pero también puedes usarlo para muchas otras cosas, como evitar los geos bloqueos para acceder a todos los servicios de streaming del mundo, descargar torrents rápidamente y más. (Hochstadt 2020)
- **Zoom:** es hacer referencia a un servicio de videoconferencia basado en la nube. Gracias a esta plataforma se pueden efectuar reuniones virtuales tanto por vídeo, como usando solo

audio. Todo esto ocurre en vivo. Sin embargo, también ofrece la opción de grabar esas sesiones para verlas luego. (Antevenio 2020)

- **Software:** es un término informático que hace referencia a un programa o conjunto de programas de cómputo, así como datos, procedimientos y pautas que permiten realizar distintas tareas en un sistema informático. Es el programa responsable de la ejecución de todas las aplicaciones necesarias para que un sistema opere correctamente. Suele confundirse con el sistema operativo, pero va más allá, ya que también incluye las herramientas de optimización. (Graus 2019)
- **Competencias:** son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea. Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo. (Graus 2018)
- **Transición:** es el término que se utiliza normalmente para definir el cambio, el traspaso, la evolución progresiva de un estado a otro. (Bembibre 2017)
- **Auto-disciplina:** es la capacidad de seguir reglas impuestas personalmente, con orden y constancia, usando solo la fuerza de voluntad. La autodisciplina es una virtud que se adquiere con constancia. (Graus 2013)
- **Operacionalización:** Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde

lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices. (Galindo 2013)

- **Digitadores:** Es un empleado cuya función consiste en introducir y actualizar documentos y bases de datos en formato físico a digital. Esto quiere decir que se le entregan una serie de documentos en papel y este los transfiere manualmente a computadora a través de un teclado y un software como Microsoft Word. (Hernandez 2018)
- **Onboarding:** es una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o empresa. Está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial. El propósito del onboarding es impulsar al nuevo capital humano a comprender cada aspecto de su quehacer laboral. (GARZA 2019)
- **Absentismo laboral:** el absentismo se define como “Abstención deliberada de acudir al lugar donde se cumple una obligación” y “Abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo”. (Zaplo 2017)

ANEXOS

Investigación sobre proyecto de graduación de la carrera de Psicología



Esta encuesta tiene como finalidad realizar un estudio con fines académicos para la asignatura de Proyecto de graduación de la carrera de psicología del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC). La información recabada será manejada confidencialmente, por lo que puede expresarse con toda confianza.

Instrucciones:

A continuación, se presenta una serie de preguntas vinculadas al Teletrabajo. Lea cuidadosamente cada pregunta. Marque con una (✓) en la casilla que considere que es la mejor opinión desde su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son sus opiniones.

Datos demográficos:

Puesto que desempeña: _____

Genero: _____

Edad: _____

Preguntas para la encuesta:

1. ¿Le gustaría trabajar desde casa?
 Si _____
 No _____
 Si, la respuesta es no (Porque) _____

2. ¿Cree usted que el teletrabajo es una modalidad que se puede aplicar a la empresa Molac, S. A.?
 Si _____
 No _____
 Si, la respuesta es no (Porque) _____

3. ¿Considera usted que su puesto de trabajo es difícil adaptarlo al teletrabajo?
 Si _____
 No _____
 Si, la respuesta es sí ¿Porque? _____

4. ¿Cuenta usted con las condiciones y equipos necesarios para trabajar con la modalidad de teletrabajo? Como, por ejemplo, computadora, espacio físico, escritorio, silla, iluminación.
 Si _____
 No _____
 Si la respuesta es no (Porque) _____

5. ¿Cuenta usted con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus funciones mediante la metodología teletrabajo? Como, por ejemplo, internet, correo electrónico, VPN, Zoom, software.
 Si _____
 No _____
 Si la respuesta es no (Porque) _____

6. ¿Cuáles considera usted que son sus competencias más fuertes? Marque las respuestas de mayor a menor, siendo el número 7 su competencia más baja y el 1 su competencia más fuerte. No se pueden repetir los números
 - o Comunicativo
 - o Colaborativo
 - o Orientado a objetivos
 - o Disciplinado
 - o Planifica y organiza
 - o Responsable
 - o Integro

7. ¿Qué influencias provocaría la implementación del teletrabajo en el desempeño laboral del personal de la empresa Molac, S. A.? Marque las respuestas de mayor a menor, siendo el número 5 el impacto del desempeño laboral más baja y el 1 su mayor desempeño. No se pueden repetir los números

- Mayor productividad.
- Reducción del estrés
- Mejora de objetivos
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva

8. ¿Te sientes ~~capacitado~~ para realizar tus responsabilidades laborales por medio del teletrabajo?

Si _____

No _____

Si la respuesta es no (Porque) _____

9. ¿Cuáles cree que son sus mayores desventajas al implementar la modalidad del teletrabajo en la empresa Molac, S.A.? Marque la respuesta de mayor a menor, siendo el número 5 la menor desventaja y 1 su mayor desventaja. No se pueden repetir los números.

- Dificultad en el trabajo de equipo
- Dificultad de las relaciones interpersonales
- Pérdida de control y comunicación
- Dificultad para separar el trabajo de la vida personal
- Perdida de agilidad

10. Mencione que incentivos motivacionales considera usted que tendrían influencia para incrementar su productividad en su puesto de trabajo.

11. Si usted es jefe, ¿cuenta con algún presupuesto financiero para la implementación del teletrabajo?, como por ejemplo compra de equipo de cómputo u otros, para el personal bajo su cargo. Si no es jefe colocar (N/A)

Si _____

No _____

N/A _____

Si la respuesta es no (Porque) _____

12. Si usted es jefe, ¿cuenta con alguna metodología para evaluar el desempeño del personal con modalidad teletrabajo? Si la respuesta es sí, explique qué metodología utiliza. Si no es jefe colocar (N/A)

Si _____

No _____

N/A _____

Si la respuesta es no (Porque) _____

13. Si usted es jefe, considera que la modalidad de teletrabajo aumentaría la productividad de la empresa Molac, S.A. Si no es jefe colocar (N/A)

Si _____

No _____

N/A _____

Si la respuesta es no (Porque) _____

Gracias por su tiempo

La siguiente sección tiene como objetivo mostrar una propuesta de contrato de trabajo, en donde se detallan y formaliza el inicio de una relación laboral mediante el teletrabajo por mutuo acuerdo entre la empresa y el empleado.

Contrato de Trabajo

Queda constancia que nosotros, Molac, S.A., representado para este acto por (NOMBRE DEL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS o GERENTE DE LA EMPRESA), (ESTADO CIVIL), cédula de identidad (ESCRIBIR EL NÚMERO DE CÉDULA), en adelante denominada LA EMPRESA, y (NOMBRE DE LA PERSONA QUE DESEA APLICAR A TELETRABAJO), cédula de identidad número (CEDULA DE LA PERSONA CONTRATADA), en adelante denominada como TELETRABAJADOR, convenimos en celebrar el presente documento al CONTRATO DE TRABAJO.

EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR han convenido de manera voluntaria firmar el presente contrato de Trabajo vigente, denominado “Acuerdo de Teletrabajo”, el cual el TRABAJADOR, manifiesta que de manera voluntaria a accedido a practicar esta modalidad laboral, y pasará a ostentar la calidad de Teletrabajador.

EXPONEN

1. Que la EMPRESA precisa contratar personal que realice trabajo bajo la modalidad de Teletrabajo. () días a la semana.
2. Que el TELETRABAJADOR esté interesada(o) en efectuar sus actividades laborales mediante la modalidad del teletrabajo, el cual se registrá por las siguientes CLAUSULAS:

PRIMERA.

La prestación de la actividad laboral, que consiste en _____, se realizará () días la semana, y se realizará en el domicilio del TELETRABAJADOR, ubicado en _____.

Lugar en el cual EL TELETRABAJADOR se compromete a contar con:

- a) Una línea dedicada a Internet de banda ancha que le permita estar permanentemente conectado con VPN debidamente configurado.
- b) Contar con condiciones y equipos necesarios, esto es escritorio, computadora, luz, ventilación adecuada para laborar.
- c) Las medidas de seguridad indispensables para la protección del equipo y sistemas que sean propiedad de la EMPRESA
- d) Mantenerse conectado al sistema de correo electrónico que la empresa estipule y a la mensajería en estado de conectado durante las horas laborables e indicar a qué hora se tomará su tiempo de almuerzo para que cubra el horario adecuado, y un correo y un sistema de mensajería alternativos por una eventual falla del sistema.

SEGUNDA.

El trabajo se ejecutará sin la directa vigilancia de la EMPRESA. No obstante, la EMPRESA dará seguimiento a través de los debidos controles de la actividad laboral del EMPLEADO.

TERCERA.

El EMPLEADO prestará sus servicios en la categoría profesional de _____.

CUARTA.

El control de la actividad de la persona trabajadora por parte de la empresa se hará mediante medios telemáticos, informáticos o electrónicos. La persona trabajadora deberá estar disponible para las reuniones a las que le convoque su responsable, dentro del horario de referencia acordado.

QUINTA.

La persona trabajadora tendrá derecho a participar en las acciones formativas que la empresa considere oportunas de cara a mejorar sus competencias y adquirir nuevas habilidades.

SEXTA.

El EMPLEADO podrá hacer uso del servicio de información o bases de datos de teletrabajo siempre que labore de forma continua para la organización.

SEPTIMA.

EL EMPLEADO estará sujeto a las políticas internas con las adaptaciones que sean consecuencia inmediata de los servicios prestados bajo la modalidad de Teletrabajo.

OCTAVA.

En lo que aquí no haya sido modificado el contrato de trabajo inicialmente suscrito por las partes, éste seguirá vigente.

Se firma por las partes en Tegucigalpa M.D.C., el día ____ del mes _____ de 20__


EMPLEADOR

(TELE)TRABAJADOR

No. Identidad:

No. Identidad:

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE TELETRABAJO								
Actividades	Definición	Área Responsable	Periodo					
			Febrero		Marzo		Abril	
			1-21	22-28	1-21	22-31	1-21	22-30
Informar al personal actual sobre el teletrabajo	Será notificada por medio de correo electrónico y una charla.	Gerente general						
Contratación del personal nuevo para teletrabajo (si aplica)	Notificar sobre la contratación del personal nuevo para teletrabajo o capacitar a los empleados que trabajan en la oficina para que puedan desempeñar de la mejor manera esta modalidad.	Gerente general						
Capacitación del personal (capacitaciones teletrabajo)	Funcionamiento de las herramientas de software a utilizar, así como medidas de seguridad, contingencia y mitigación de fallos.	Gerente general y Jefe de ventas						
Análisis de la infraestructura	Conocer la capacidad de ancho de banda necesaria para las actividades desarrolladas por un funcionario de manera remota y establecer métricas a seguir para no perjudicar la estabilidad de la infraestructura una vez la implementación de teletrabajo	Gerente general						
Inicio de actividades de teletrabajo	Durante 90 días estarán desempeñando sus actividades laborales de manera consecutiva los días fijados para cada empleado	Gerente general						
Inicio de seguimiento y evaluación de actividades	Se debe evaluar los beneficios obtenidos por la empresa y por empleados, situaciones o incidentes sucedidos durante los primeros 90 días, oportunidades de mejora a nivel organizacional, a nivel de procesos, uso de herramientas y sobre todo de infraestructura.	Gerente general						

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO		CÓDIGO: RS-RH
	Fecha de elaboración:	Fechas de Aprobación:	VERSIÓN:

Título del cargo: Gerente General	Nombre del cargo del jefe inmediato: N/A
Área: Gerencia	Empresa: Molac Outsourcing S. A.

RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
<p>ORGANIGRAMA</p> <pre> graph TD A[N/A] --- B[Gerente General] B --- C[Jefaturas] </pre>	<p>REPORTA A: No aplica</p> <p>SUPERVISA A:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jefe de ventas Jefe de digitación Jefe de operaciones

2- DESCRIPCIÓN GENÉRICA U OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Planificar, organizar, y dirigir las funciones de las diferentes áreas de la empresa, verificar la administración de los equipos de ventas y digitadores, coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución de tarjetas de crédito a fin de lograr los objetivos de ventas.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO	
Presupuesto asignado:	L.100,000.00
Activos fijos (detallado):	Responsable de generar ingresos:
	Equipo de oficina: x
	Equipo de cómputo: x
	Caja chica

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tienen sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa:	()	Decide:	(x)
Analiza:	()	Ejecuta:	(x)
Asesora:	(x)	Supervisa:	()
Propone:	()		

5-	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1- Coordinar la operación de ventas de tarjetas de crédito del Banco Davivienda. 2- Realizar un registro de los resultados de ventas. 3- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. 4- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro. 5- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. 6- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. 7- Coordinar con el ejecutivo de ventas reuniones para aumentar el número de clientes. 8- Realizar las compras de materiales, para realizar las reparaciones o desperfectos de la empresa. 9- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal y contable entre otros. 10- Realizar los cálculos financieros de la empresa

CONTACTOS

INTERNOS	EXTERNOS
Departamento de Operaciones	Banco Davivienda
Departamento de Ventas	
Departamento de Digitación	

RESPONSABILIDAD

a) En manejo Materiales y Equipo Computadora y equipo de oficina
b) En Manejo de Valores y Datos Confidenciales (caja chica, cheques, letras de cambio, escrituras, etc.) Ninguno
c) En Supervisión (número de empleados que maneja) 70 empleados

ESFUERZO

Esfuerzo Mental:

¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?

- () Poco (no se requiere, por ser más mecánico)
- () Normal (lo necesario para realizar el trabajo)
- (x) Constante (el esfuerzo mental es a diario)

Esfuerzo Físico:

¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar las actividades de su trabajo?

- () Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles
- (x) Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose
- () Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.

5-CONDICIONES DE TRABAJO

a) Ambiente (iluminación, ventilación, espacio, etc.) Completamente iluminado y bien acondicionado
b) Posición en la que Desarrolla sus Actividades (de pie, sentado, etc.) Generalmente sentado
c) Riesgos de Accidentes y Enfermedades (de acuerdo a la naturaleza del trabajo) Ninguno.

6-PERFIL O REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Licenciado en administración de empresas, contaduría pública y finanzas, negocios internacionales o carreras afines, con maestría en dirección empresarial o finanzas

EXPERIENCIA: de 5 a 10 años en el mismo cargo o posiciones similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: conocimientos contables básicos, elaboración y manejo de presupuestos de ventas, experiencia en elaboración y asignación de cartera de clientes, dominio completo de Microsoft Office.

HABILIDADES: técnicas de redacción persuasiva, habilidades efectivas de liderazgo, iniciativa y habilidad para negociar.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

a. Competencias organizacionales

Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel requerido
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales.	Mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales	Alto
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimiento.	Promover el espíritu de colaboración en toda la organización	Alto
Orientación a los resultados	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados	Promover y desarrollar los comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro.	Alto
Integridad	Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbre profesionales., correspondientes a los Códigos de Ética establecidos.	Alto


b. Competencias específicas

Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar métodos de trabajo, que permita alcanzar las metas establecidas. 2. Diseña instrumentos de evaluación y seguimiento para el rendimiento académico. 3. Aplicar medidas correctivas al personal bajo su cargo. 	Alto/ A
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. 2. Establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. 3. Controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas. 	Alto/ A
Pensamiento analítico	Capacidad para comprender situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. 2. Identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. 3. Desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación. 	Alto/ A
Adaptabilidad - Flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y 	Alto/ A

	<p>cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos.</p>	<p>conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones.</p> <p>2. Llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo.</p> <p>3. Implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.</p>	
c. Competencias gerenciales:			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Liderazgo para el cambio	<p>Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable</p>	<p>1. Generar en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos.</p> <p>2. Promover la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.</p> <p>3. Transformarse en un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser un líder y promotor del cambio.</p>	Alto/ A
Visión estratégica	<p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización.</p> <p>2. Diseñar políticas y procedimientos que permitan, en el mismo tiempo, optimizar la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas.</p>	<p>1. Anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización.</p> <p>2. Diseñar políticas y procedimientos que permitan, en el mismo tiempo, optimizar la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas y actuar sobre las debilidades.</p> <p>3. Constituirse en el mercado como una autoridad</p>	Alto/ A

		en la materia.	
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. 2. Seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. 3. Integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. 	Alto/ A
Empowermet	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo 2. Empezar acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas. 3. Obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. 	Alto/ A

Firma del ocupante:	Firma del jefe inmediato:	Aprobado por Recursos Humanos:
-----	-----	-----
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO		CÓDIGO: RS-RH
	Fecha de elaboración:	Fechas de Aprobación:	VERSIÓN:

DENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del cargo: Jefe de ventas	Nombre del cargo del jefe inmediato: Gerente General
Área: Ventas	Empresa: Molac Outsourcing S. A.

RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
<p>ORGANIGRAMA</p> <pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Jefe de ventas] B --- C[Vendedores] </pre>	<p>REPORTA A: Gerente General</p> <p>SUPERVISA A: Vendedores</p>

2- DESCRIPCIÓN GENÉRICA U OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
--

Planificar, organizar y supervisar el trabajo del equipo de vendedores, estableciendo los objetivos estratégicos para lograr el cumplimiento de metas de los vendedores, así como diseñar y desarrolla las estrategias comerciales para cada uno de los grupos de ventas de la empresa.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO

Presupuesto asignado: L.60,000.00

Activos fijos (detallado):	Responsable de generar ingresos:
	Equipo de oficina: x
	Equipo de cómputo: x
	Caja chica

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tienen sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa:	(x)	Decide:	(x)
Analiza:	()	Ejecuta:	()
Asesora:	()	Supervisa:	(x)
Propone:	()		

5- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS

- 1- Ordenar coordinar y dirigir al equipo de vendedores.
- 2- Administrar la fuerza de ventas de la empresa.
- 3- Registrar los controles diarios y semanales de estadísticas de ingresos de ventas.
- 4- Registrar el control diario de efectividad de ventas de cada vendedor.
- 5- Realizar el control de asistencia de los vendedores.
- 6- Coordinar las reuniones diarias con los vendedores.
- 7- Preparar planes y presupuesto de ventas.
- 8- Establecer metas y objetivos para alcanzar las metas de ventas.
- 9- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- 10- Motivar y capacitar a los vendedores.

CONTACTOS

INTERNOS	EXTERNOS
Departamento de Gerencia General	Clientes
Departamento de ventas	
Departamento de Digitación	

RESPONSABILIDAD

a) **En manejo Materiales y Equipo**
Computadora y equipo de oficina

b) **En Manejo de Valores y Datos Confidenciales (caja chica, cheques, letras de cambio, escrituras, etc.)**

Ninguno

c) **En Supervisión (número de empleados que maneja)**
60

ESFUERZO

Esfuerzo Mental:

¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?

- Poco (no se requiere, por ser más mecánico)
- Normal (lo necesario para realizar el trabajo)
- Constante (el esfuerzo mental es a diario)

Esfuerzo Físico:

¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar las actividades de su trabajo?

- Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles
- Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose
- Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.

5-CONDICIONES DE TRABAJO

a) **Ambiente (iluminación, ventilación, espacio, etc.)**
completamente iluminado y bien acondicionado.

b) **Posición en la que Desarrolla sus Actividades (de pie, sentado, et**
Generalmente sentado.

c) **Riesgos de Accidentes y Enfermedades (de acuerdo a la naturaleza del trabajo)**
Ninguna levemente estrés.

6-PERFIL O REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Licenciado en administración de empresas, contaduría pública y finanzas, mercadotecnia o carreras afines.

EXPERIENCIA: de 5 a 10 años en ventas y en puestos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Conocimientos en ventas, mercadeo, paquetes Microsoft Office e inglés intermedio.

HABILIDADES: Agilidad para aumentar las ventas, disciplina y facilidad para establecer relaciones con clientes.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:			
a. Competencias organizacionales			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel requerido
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales. 2. Cumple las políticas de la organización, en relación a responsabilidades laborales descritas en su descriptor de puesto. 3. Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente en su campo de acción en el trabajo. 	Alto
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar apoyo y ayuda a los otros mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas. 2. Apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. 3. Promover el espíritu de colaboración en toda la organización 	Alto
Orientación a los resultados	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro. 2. Realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través 	Alto


		de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. 3. Fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad.	
Integridad	Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	1. Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbre profesionales., correspondientes a los Códigos de Ética establecidos. 2. Fomenta e inculca en otros integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. 3. Es un referente en la organización por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.	Alto

b. Competencias específicas

Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	1. Diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. 2. Definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. 3. Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos.	Alto/ B
Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como	1. Detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. 2. Identificar las tendencias,	Alto/ B

	internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras	oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. 3. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.	
Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	1. Proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto. 2. Crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. 3. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión.	Alto/ B
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados de la organización.	1. Orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. 2. Participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. 3. Realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin.	Alto/ B
c. Competencias gerenciales:			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer	1. Dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. 2. Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento.	Alto/ B

	oportunidades de aprendizaje y crecimiento	3. Desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación.	
Dirección de Equipos de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	1. Seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. 2. Integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. 3. Coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar.	Alto/ B
Entrenador	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana.	1. Brindar retroalimentación, proporcionar consejo eficaz, delegar tareas, supervisar su cumplimiento y fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores. 2. Implica capacidad para interesarse, escuchar a sus colaboradores, guiarlos y promover entre ellos el aprendizaje. 3. Demostrar interés por el desarrollo de sus colaboradores, y comprender sus necesidades y planes personales para desarrollarlos y permitirles crecer dentro de la organización.	Alto/ B
Entrepreneurial	Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento.	1. Transformar el área o negocio a su cargo llevándola desde una zona de baja rentabilidad a una de mayor rendimiento. 2. Buscar el cambio, responder a él con éxito y guiar al área a su cargo en esa dirección; visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes. 3. Realizar un adecuado análisis de las variables económicas, de mercado y de negocios, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y	Alto/ B

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO		CÓDIGO: RS-RH
	Fecha de elaboración:	Fechas de Aprobación:	VERSIÓN:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del cargo: Jefe de operaciones	Nombre del cargo del jefe inmediato: Gerente General
Área: operaciones	Empresa: Molac Outsourcing S. A.

RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
<p>ORGANIGRAMA</p> <pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Jefe de Operaciones] B --> C[N/A] </pre>	<p>REPORTA A: Gerente General</p> <p>SUPERVISA A: N/A</p>

2- DESCRIPCIÓN GENÉRICA U OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Planificar, dirigir y administrar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la organización, con la finalidad de lograr los objetivos trazados en el departamento de operaciones, estableciendo un rol determinante en la toma de decisiones, manteniendo un control riguroso en los procesos y la capacidad de solución de problemas.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO

Presupuesto asignado:	L.20,000.00
Activos fijos (detallado):	Responsable de generar ingresos:
	Equipo de oficina: x
	Equipo de cómputo: x
	Caja chica: x L.15,000.00

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tienen sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque

con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa:	(x)	Decide:	(x)
Analiza:	()	Ejecuta:	()
Asesora:	(x)	Supervisa:	()
Propone:	()		

5-

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS

- 1- Administrar los recursos y necesidades de cada equipo de trabajo.
- 2- Coordinar los equipos de ventas, digitadores y administración de recurso humano.
- 3- Administrar los recursos y necesidades de los equipos de ventas y digitación.
- 4- Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del plan operativo de la gerencia.
- 5- Evaluar el cumplimiento de las metas y resultados comprometidos con la gerencia general, en los plazos, términos y condiciones que se definan.
- 6- Controlar que las labores operativas se desarrollen con normalidad, oportunidad y acordes a lo previsto.
- 7- Supervisar y gestionar todas las operaciones que están a su cargo.
- 8- Establecer una planificación a corto, medio y largo plazo incluyendo objetivos empresariales.
- 9- Definir los planes, políticas y objetivos de la gerencia.
- 10- Revisar los resultados de indicadores, cumplimiento de metas y evaluar la eficacia y oportunidad de las acciones determinadas.

CONTACTO

INTERNOS	EXTERNOS
Gerencia General	N/A
Departamento de Ventas	
Departamento de Digitación	

RESPONSABILIDAD

a) En manejo Materiales y Equipo Computadora y equipo de oficina
b) En Manejo de Valores y Datos Confidenciales (caja chica, cheques, letras de cambio, escrituras, etc.) Manejo de caja chica
c) En Supervisión (número de empleados que maneja) N/A

ESFUERZO

<p><u>Esfuerzo Mental:</u></p> <p>¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?</p> <p>→ () Poco (no se requiere, por ser más mecánico)</p> <p>→ () Normal (lo necesario para realizar el trabajo)</p> <p>→ (x) Constante (el esfuerzo mental es a diario)</p> <p><u>Esfuerzo Físico:</u></p> <p>¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar las actividades de su trabajo?</p> <p>→ () Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles</p> <p>→ (x) Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose</p> <p>→ () Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.</p>

5-CONDICIONES DE TRABAJO

a) Ambiente (iluminación, ventilación, espacio, etc.) Totalmente bien iluminado y acondicionado.
b) Posición en la que Desarrolla sus Actividades (de pié, sentado, etc.) Usualmente sentado.
c) Riesgos de Accidentes y Enfermedades (de acuerdo a la naturaleza del trabajo) Ninguna levemente estrés.

6-PERFIL O REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Licenciado en Administración de empresas, mercadotecnia, Contaduría pública y finanzas, o carreras afines con maestría en dirección empresarial, administración o finanzas.

EXPERIENCIA: de 3 a 5 años de experiencia en el puesto de operaciones u otros puestos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: conocimiento de paquetes Microsoft office, ingles intermedio, conceptos básicos contables.

HABILIDADES: organizado, capacidad de negociación, proactivo.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

a. Competencias organizacionales

Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel requerido
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales.	<ol style="list-style-type: none"> Es capaz de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales. Cumple las políticas de la organización, en relación a las responsabilidades laborales descritas en su descriptor de puesto. Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente en su campo de acción en el trabajo. 	Alto
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimiento.	<ol style="list-style-type: none"> Brindar apoyo y ayuda a los otros mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas. Apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la 	Alto


		confianza. 3. Promover el espíritu de colaboración en toda la organización	
Orientación a los resultados	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados.	Promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro. 2. Realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. 3. Fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad	Alto
Integridad	Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	1. Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbre profesionales., correspondientes a los Códigos de Ética establecidos. 2. Fomenta e inculca en otros integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. 3. Es un referente en la organización por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.	Alto

b. Competencias específicas

Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Desarrollo y autodesarrollo del talento	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más	1. Identificar oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes de su equipo de trabajo. 2. Entender el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual. 3. Administrar de manera eficiente y adecuada las	Alto/ B

	adecuado.	tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento.	
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. 2. Definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. 3. Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos. 	Alto/ B
Dinamismo – Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover en su área y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. 2. Seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. 3. Tomar decisiones, o el nivel de actividad, propio y de los demás. 	Alto/ B
Relaciones públicas	Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo. 2. Vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines. 3. Establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad. 	Alto/ B
c. Competencias gerenciales:			

Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. 2. Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. 3. Desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. 	Alto/ B
Empowerment	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo 2. Empezar acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas. 3. Obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. 	Alto/ B
Liderazgo para el cambio	Capacidad para motivación y compromiso comunicando la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar en todos los integrantes de la organización genuinos. 2. Promover la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. 3. Transformarse en un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser un líder y promotor del cambio. 	Alto/ B
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles, materiales, y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles. 2. Generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones. 	Alto/ B

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO		CÓDIGO: RS-RH
	Fecha de elaboración:	Fechas de Aprobación:	VERSIÓN:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del cargo: <p style="text-align: center;">Jefe de Digitación</p>	Nombre del cargo del jefe inmediato: <p style="text-align: center;">Gerente General</p>
Área: <p style="text-align: center;">Gerencia</p>	Empresa: <p style="text-align: center;">Molac Outsourcing S. A.</p>

RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
<p>ORGANIGRAMA</p> <pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Jefe de Digitación] B --- C[Digitadores] </pre>	<p>REPORTA A: Gerente General</p> <p>SUPERVISA A: Digitadores</p>

2-	DESCRIPCION GENÉRICA U OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
-----------	---

Introducir y actualizar información de bases de datos, asignar el trabajo a los digitadores, supervisar la digitación de las ventas e ingresarlos al sistema de la empresa, gestionar todos los requerimientos necesarios para lograr el cumplimiento de metas de las ventas y actualizar la documentación de los clientes.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO

Presupuesto asignado:	L.15,000.00
Activos fijos (detallado):	Responsable de generar ingresos:
	Equipo de oficina: x
	Equipo de cómputo: x
	Caja chica

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tienen sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque

con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa:	()	Decide:	(x)
Analiza:	()	Ejecuta:	(x)
Asesora:	(x)	Supervisa:	()
Propone:	()		

5- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS

- 1- Asignar el trabajo a los digitadores.
- 2- Supervisar que la producción de los vendedores se digite.
- 3- Controlar y coordinar los horarios y permisos de los digitadores.
- 4- Controlar la estadística de cotización de los vendedores para su respectiva digitación en el tiempo asignado.
- 5- Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos generales de la empresa.
- 6- Ejecutar todas las actividades necesarias y requeridas que se encuentren dentro de la naturaleza de la función.
- 7- Realizar cruces de información a fin de garantizar la digitación de las ventas.
- 8- Revisar que cada atención prestada por la empresa tenga los documentos de soporte para la respectiva digitación.
- 9- Programar reuniones con los digitadores.
- 10- Orientar a los digitadores en sus labores cuando fuere necesario.

CONTACTOS

INTERNOS	EXTERNOS
Departamento de Gerencia General	N/A
Departamento de ventas	
Departamento de Digitación	

RESPONSABILIDAD

a) En manejo Materiales y Equipo Computadora y equipo de oficina
b) En Manejo de Valores y Datos Confidenciales (caja chica, cheques, letras de cambio, escrituras, etc.) Ninguno
c) En Supervisión (número de empleados que maneja) Dos

ESFUERZO

<p><u>Esfuerzo Mental:</u></p> <p>¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Poco (no se requiere, por ser más mecánico)</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Normal (lo necesario para realizar el trabajo)</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Constante (el esfuerzo mental es a diario)</p> <p><u>Esfuerzo Físico:</u></p> <p>¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar las actividades de su trabajo?</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles</p> <p>→ <input checked="" type="checkbox"/> Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.</p>
--

5-CONDICIONES DE TRABAJO

a) Ambiente (iluminación, ventilación, espacio, etc.) Completamente iluminado y bien acondicionado
b) Posición en la que Desarrolla sus Actividades (de pié, sentado, etc.) Generalmente sentado
c) Riesgos de Accidentes y Enfermedades (de acuerdo a la naturaleza del trabajo) Ninguno

6-PERFIL O REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Licenciado en administración de empresas, informática o carreras afines.

EXPERIENCIA: de 5 a 10 años en el mismo puesto o posiciones similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: de paquetes Microsoft Office, bases de datos, sistemas informáticos e inglés intermedio.

HABILIDADES: Responsable, comprometido, ordenado y orientado a resultados.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:


a. Competencias claves/organizacionales

Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel requerido
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales.	<ol style="list-style-type: none"> Es capaz de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales. Cumple las políticas de la organización, en relación a las responsabilidades laborales descritas en su descriptor de puesto. Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente en su campo de acción en el trabajo. 	Alto
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores colaboradores), responder a sus necesidades y requerimiento.	<ol style="list-style-type: none"> Brindar apoyo y ayuda a los otros mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas. Apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Promover el espíritu de 	Alto

		colaboración en toda la organización	
Orientación a los resultados	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro. 2. Realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. 3. Fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad 	Alto
Integridad	Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbre profesionales., correspondientes a los Códigos de Ética establecidos. 2. Fomenta e inculca en otros integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. 3. Es un referente en la organización por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace. 	Alto
b. Competencias específicas			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que requieran para el ejercicio de la función a cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. 2. Compartir sus conocimientos y experiencias y, 	Alto/ B

		<p>al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.</p> <p>3. Constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos.</p>	
Trabajo en equipo	<p>Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional.</p>	<p>1. Fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores.</p> <p>2. Constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p> <p>3. Subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo.</p>	Alto/ B
Toma de decisiones	<p>Capacidad para analizar diversas variantes existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada</p>	<p>1. Tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</p> <p>2. Generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización.</p> <p>3. Aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.</p>	Alto/ B
Manejo de crisis	<p>Capacidad para identificar y administrar situaciones</p>	<p>1. Proponer y diseñar procesos, cursos de acción y</p>	Alto/ B

	de presión, contingencia y conflicto	métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto. 2. Crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. 3. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de mediano plazo.	
c. Competencias gerenciales:			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento.	1. Dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. 2. Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. 3. Desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación.	Alto/ B
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados	1. Comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. 2. Motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia. 3. Constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.	Alto/ B
Entrenador	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino	Brindar retroalimentación, proporcionar consejo eficaz, delegar tareas, supervisar su cumplimiento y fomentar la autonomía y seguridad de sus	Alto/ B

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO		CÓDIGO: RS-RH
	Fecha de elaboración:	Fechas de Aprobación:	VERSIÓN:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del cargo: Digitador SMG3	Nombre del cargo del jefe inmediato: Jefe de Digitación
Área: Digitación	Empresa: Molac Outsourcing S. A.

RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
<p>ORGANIGRAMA</p> <pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Jefe de Digitación] B --- C[Digitador SMG3] </pre>	<p>REPORTA A: Jefe de Digitación</p> <p>SUPERVISA A: No Aplica</p>

2- DESCRIPCIÓN GENÉRICA U OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Ingresar al sistema informático de la empresa todas las ventas de tarjetas de crédito, y ejecutar la consistencia del proceso, así como actualizar la información de los clientes de la empresa.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO

Presupuesto asignado: L.12,000.00

Activos fijos (detallado):

Responsable de generar ingresos:

Equipo de oficina: x

Equipo de cómputo: x

Caja chica

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tienen sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque

con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa:	(x)	Decide:	(x)
Analiza:	()	Ejecuta:	(x)
Asesora:	()	Supervisa:	()
Propone:	()		

5- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS

- 1- Cotizar solicitudes de vendedores.
- 2- Digitar las ventas de tarjetas de crédito al sistema SMG3.
- 3- Verificar que las solicitudes de tarjetas de crédito cumplan con todos los requerimientos.
- 4- Participar en reuniones y capacitaciones cuando se le requiera.
- 4- Desarrollar otras funciones eventuales afines a su cargo, que sean delegadas y autorizadas por su jefe directo.
- 5- Informar oportunamente al jefe directo cualquier inconveniente que ponga en riesgo el cumplimiento de su trabajo.
- 6- Mantener la comunicación efectiva con el equipo de trabajo para el correcto uso de la información.

CONTACTOS

INTERNOS	EXTERNOS
Departamento de Digitación	N/A
Departamento de Ventas	

RESPONSABILIDAD

a) En manejo Materiales y Equipo

Computadora y equipo de oficina
b) En Manejo de Valores y Datos Confidenciales (caja chica, cheques, letras de cambio, escrituras, etc.) Ninguno
c) En Supervisión (número de empleados que maneja) Ninguno

ESFUERZO

<p><u>Esfuerzo Mental:</u></p> <p>¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Poco (no se requiere, por ser más mecánico)</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Normal (lo necesario para realizar el trabajo)</p> <p>→ <input checked="" type="checkbox"/> Constante (el esfuerzo mental es a diario)</p> <p><u>Esfuerzo Físico:</u></p> <p>¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar las actividades de su trabajo?</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles</p> <p>→ <input checked="" type="checkbox"/> Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.</p>

5-CONDICIONES DE TRABAJO

a) Ambiente (iluminación, ventilación, espacio, etc.) completamente iluminado y bien acondicionado
b) Posición en la que Desarrolla sus Actividades (de pie, sentado, etc.) Generalmente sentado
c) Riesgos de Accidentes y Enfermedades (de acuerdo a la naturaleza del trabajo) Ninguno.

6-PERFIL O REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Secundaria completa, pasantes de la carrera de administración de empresas, contaduría pública y finanzas, mercadotecnia o atrás carreras afines


EXPERIENCIA: de 3 a 5 años en el mismo puesto o posiciones similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: conocimientos de paquetes Microsoft Office, bases de datos, sistemas informáticos e inglés intermedio

HABILIDADES: Responsable, creativo innovador con velocidad para tipear.

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:			
a. Competencias claves/organizacionales			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel requerido
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales	<ol style="list-style-type: none"> Es capaz de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales. Cumple las políticas de la organización, en relación a responsabilidades laborales descritas en su descriptor de puesto. Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente en su campo de acción en el trabajo. 	Alto
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores colaboradores), responder a sus necesidades requerimiento.	<ol style="list-style-type: none"> Brindar apoyo y ayuda a los otros mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas. Apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Promover el espíritu de colaboración en toda la organización. 	Alto
Orientación a los resultados	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados.	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro. Realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, 	Alto

		alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad.	
Integridad	Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	<ol style="list-style-type: none"> Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbre profesionales., correspondientes a los Códigos de Ética establecidos. Fomenta e inculca en otros integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Es un referente en la organización por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace. 	Alto
b. Competencias específicas			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> Cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas. 	Alto/ C
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.	<ol style="list-style-type: none"> Trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos. Llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño. Ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo. 	Alto/ C
Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos	<ol style="list-style-type: none"> Entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener 	Alto/ C

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO		CÓDIGO: RS-RH
	Fecha de elaboración:	Fechas de Aprobación:	VERSIÓN:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del cargo: Digitador TDA	Nombre del cargo del jefe inmediato: Jefe de Digitación
Área: Digitación	Empresa: Molac Outsourcing S. A.

RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
<p>ORGANIGRAMA</p> <pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Jefe de Digitación] B --> C[Digitador TDA] </pre>	<p>REPORTA A: Jefe de Digitación</p> <p>SUPERVISA A: No Aplica</p>

2- DESCRIPCIÓN GENÉRICA U OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Ingresar al sistema informático de la empresa todas las ventas de tarjetas de crédito, y ejecutar la consistencia del proceso, así como actualizar la información de los clientes de la empresa.

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO

Presupuesto asignado:	L.12,000.00
Activos fijos (detallado):	Responsable de generar ingresos:
	Equipo de oficina: x
	Equipo de cómputo: x
	Caja chica

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tienen sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque

con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa:	(x)	Decide:	(x)
Analiza:	()	Ejecuta:	(x)
Asesora:	()	Supervisa:	()
Propone:	()		

5- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS

- 1- Cotizar solicitudes de vendedores.
- 2- Digitar las ventas de tarjetas de crédito al sistema TDA.
- 3- Verificar que las solicitudes de tarjetas de crédito cumplan con todos los requerimientos.
- 5- Participar en reuniones y capacitaciones cuando se le requiera.
- 4- Desarrollar otras funciones eventuales afines a su cargo, que sean delegadas y autorizadas por su jefe directo.
- 5- Informar oportunamente al jefe directo cualquier inconveniente que ponga en riesgo el cumplimiento de su trabajo.
- 6- Mantener la comunicación efectiva con el equipo de trabajo para el correcto uso de la información.

CONTACTO

INTERNOS	EXTERNOS
Departamento de Digitación	N/A
Departamento de ventas	

RESPONSABILIDAD

a) En manejo Materiales y Equipo Computadora y equipo de oficina
b) En Manejo de Valores y Datos Confidenciales (caja chica, cheques, letras de cambio, escrituras, etc.) Ninguno
c) En Supervisión (número de empleados que maneja) Ninguno

ESFUERZO

<p><u>Esfuerzo Mental:</u></p> <p>¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Poco (no se requiere, por ser más mecánico)</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Normal (lo necesario para realizar el trabajo)</p> <p>→ <input checked="" type="checkbox"/> Constante (el esfuerzo mental es a diario)</p> <p><u>Esfuerzo Físico:</u></p> <p>¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar las actividades de su trabajo?</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles</p> <p>→ <input checked="" type="checkbox"/> Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.</p>

5-CONDICIONES DE TRABAJO

d) Ambiente (iluminación, ventilación, espacio, etc.) Totalmente iluminado y bien acondicionado
e) Posición en la que Desarrolla sus Actividades (de pié, sentado, etc.) Generalmente sentado
f) Riesgos de Accidentes y Enfermedades (de acuerdo a la naturaleza del trabajo) Ninguno, levemente estrés.

6-PERFIL O REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: Secundaria completa, pasantes de la carrera de administración de empresas, contaduría pública y finanzas, mercadotecnia o atrás carreras afines.

EXPERIENCIA: de 3 a 5 años en el mismo puesto o posiciones similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: conocimientos de paquetes Microsoft Office, bases de datos, sistemas informáticos e inglés intermedio

HABIIDADES: Responsable, creativo innovador con velocidad para tapear.


7. COMPETENCIAS DEL CARGO:			
a. Competencias claves/organizacionales			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel requerido
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales	<ol style="list-style-type: none"> Es capaz de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales. Cumple las políticas de la organización, en relación a responsabilidades laborales descritas en su descriptor de puesto. Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente en su campo de acción en el trabajo 	Alto
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimiento.	<ol style="list-style-type: none"> Brindar apoyo y ayuda a los otros mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas. Apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la 	Alto

		<p>confianza.</p> <p>3. Promover el espíritu de colaboración en toda la organización.</p>	
Orientación a los resultados	<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados.</p>	<p>1. Desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro.</p> <p>2. Realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes.</p> <p>3. Fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad.</p>	Alto
Integridad	<p>Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</p>	<p>1. Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbre profesionales., correspondientes a los Códigos de Ética establecidos.</p> <p>2. Fomenta e inculca en otros integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.</p> <p>3. Es un referente en la organización por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.</p>	Alto
b. Competencias específicas			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Calidad y mejora continua	<p>Capacidad para optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada</p>	<p>1. Optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles –personas, materiales, etc.</p> <p>2. Agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o</p>	Alto/ C

		<p>los procesos y métodos de su área de trabajo.</p> <p>3. Brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>	
Capacidad de planificación y organización	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.</p>	<p>1. Determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.</p> <p>2. Utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>	Alto/ C
Conocimientos técnicos	<p>Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo</p>	<p>1. Entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender.</p> <p>2. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia.</p> <p>3. Constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.</p>	Alto/ C
Tolerancia a la presión de trabajo	<p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.</p>	<p>1. Trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos.</p> <p>2. Llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño.</p> <p>3. Ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las</p>	Alto/ C

		relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo.	
c. Competencias gerenciales:			
Competencia			Nivel requerido
N/A			N/A

Firma del ocupante: ----- Fecha:	Firma del jefe inmediato: ----- Fecha:	Aprobado por Recursos Humanos: ----- Fecha:
--	--	--

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO		CÓDIGO: RS-RH
	Fecha de elaboración:	Fechas de Aprobación:	VERSIÓN:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del cargo: <p style="text-align: center;">Vendedor</p>	Nombre del cargo del Jefe inmediato: <p style="text-align: center;">Jefe de ventas</p>
Área: <p style="text-align: center;">Ventas</p>	Empresa: <p style="text-align: center;">Molac Outsourcing S. A.</p>

RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
<p>ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Gerente general] --- B[Jefe de ventas] B --- C[Vendedor] </pre> </div>	<p>REPORTA A: Jefe de ventas</p> <p>SUPERVISA A: No Aplica</p>

2- DESCRIPCIÓN GENÉRICA U OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
--

<p>Generar y mantener relaciones positivas con clientes nuevos y existentes, lograr experiencias positivas con clientes en el proceso de venta y servicio manteniendo un vínculo entre el cliente y empresa, detectar los clientes potenciales interesados en los productos de la empresa con la finalidad de incrementar la cartera de cliente.</p>
--

3. MAGNITUD ECONÓMICA DEL CARGO

Presupuesto asignado:	L.30,000.00
Activos fijos (detallado):	Responsable de generar ingresos:
	Equipo de oficina: x
	Equipo de cómputo: x
	Caja chica

4. IMPACTO DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN

Indique qué tipo de impacto y rol tienen sus responsabilidades y funciones en la institución, por favor marque

con una "X" la (s) actividad (es) que realiza con mayor frecuencia (máximo 3):

Informa:	(x)	Decide:	(x)
Analiza:	()	Ejecuta:	(x)
Asesora:	()	Supervisa:	()
Propone:	()		

5-

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS

- 1- Realizar llamadas telefónicas para informar adecuadamente a los clientes los beneficios de contar con una tarjeta de crédito.
- 2- Consolidar ventas con los clientes.
- 3- Elaborar las solicitudes de crédito.
- 4- Asesorar a los clientes respecto a cómo las tarjetas de crédito pueden satisfacer sus necesidades.
- 5- Atraer nuevos clientes y mantener los clientes existentes.
- 6- Colaborar en la creación de planes de ventas.
- 7- Asistir a las reuniones necesarias que le solicite su jefe inmediato.
- 8- Brindar un servicio óptimo a los clientes.
- 9- Lograr el cumplimiento de metas.
- 10- Cumplir con todas las políticas establecidas en la empresa.

CONTACTO

INTERNOS	EXTERNOS
Departamento de Digitación	clientes
Departamento de ventas	

RESPONSABILIDAD

a) En manejo Materiales y Equipo Computadora y equipo de oficina
b) En Manejo de Valores y Datos Confidenciales (caja chica, cheques, letras de cambio, escrituras, etc.) Ninguno
c) En Supervisión (número de empleados que maneja) Ninguno

ESFUERZO

<p><u>Esfuerzo Mental:</u></p> <p>¿Qué grado de concentración mental necesita para desempeñar su trabajo?</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Poco (no se requiere, por ser más mecánico)</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Normal (lo necesario para realizar el trabajo)</p> <p>→ <input checked="" type="checkbox"/> Constante (el esfuerzo mental es a diario)</p> <p><u>Esfuerzo Físico:</u></p> <p>¿Qué grado de esfuerzo físico requiere para realizar las actividades de su trabajo?</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles</p> <p>→ <input checked="" type="checkbox"/> Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose</p> <p>→ <input type="checkbox"/> Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.</p>

5-CONDICIONES DE TRABAJO

a) Ambiente (iluminación, ventilación, espacio, etc.) Totalmente iluminado y bien acondicionado
b) Posición en la que Desarrolla sus Actividades (de pie, sentado, etc.) Generalmente sentado
c) Riesgos de Accidentes y Enfermedades (de acuerdo a la naturaleza del trabajo) Ninguno, levemente estrés.

6-PERFIL O REQUISITOS DEL PUESTO

EDUCACION: secundaria completa, pasante de la carrera de contaduría pública y finanzas, administración, economía, finanzas, mercadotecnia o carrera afines.

EXPERIENCIA: de 3 a 5 años en el área de ventas.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: de paquetes Microsoft Office, ingles básico

HABILIDADES: motivación, actitud positiva, creatividad y facilidad de palabras

7. COMPETENCIAS DEL CARGO:

a. Competencias claves/organizacionales

Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel requerido
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales	<ol style="list-style-type: none"> Es capaz de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales. Cumple las políticas de la organización, en relación a responsabilidades laborales descritas en su descriptor de puesto. Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente en su campo de acción en el trabajo 	Alto
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimiento.	<ol style="list-style-type: none"> Brindar apoyo y ayuda a los otros mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas. Apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Promover el espíritu de colaboración en toda la organización. 	Alto

Orientación a los resultados	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro. 2. Realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. 3. Fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad. 	Alto
Integridad	Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbre profesionales., correspondientes a los Códigos de Ética establecidos. 2. Fomenta e inculca en otros integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. 3. Es un referente en la organización por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace. 	Alto
b. Competencias específicas			
Competencia	Definición	Indicadores conductuales	Nivel y grado requerido
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). 2. mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan. 3. Establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza 	Alto/ C

Grados	Descripción
A	Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
B	Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
C	Representa un nivel muy bueno de la competencia requerida en el puesto.

Adaptación de los puestos de trabajo al teletrabajo con base a competencias y condiciones laborales para la empresa Molac

S.A.



Elaborado por:

Elia Sicely Vargas Amador 31411357

Gwendolinne Carolina Rodríguez García 31611778

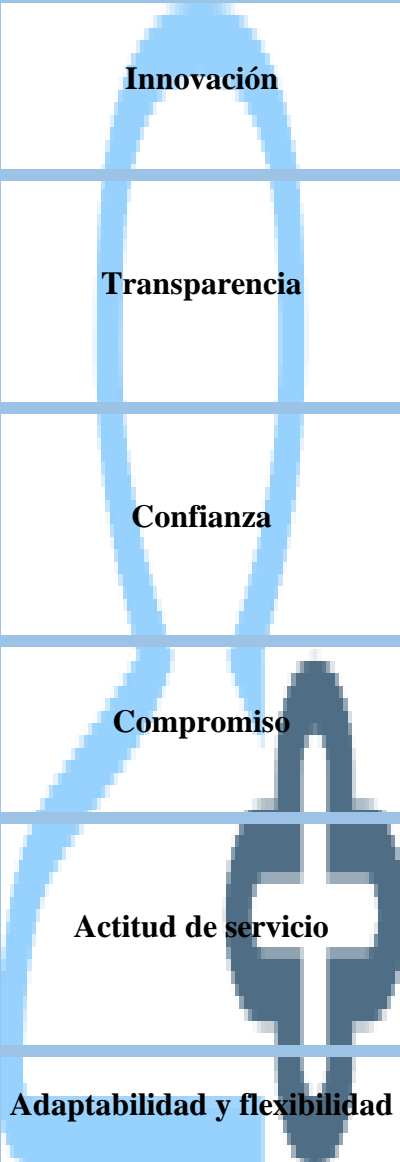
Misión

Lograr el beneficio de nuestros clientes con soluciones comerciales rentables a través de un servicio personalizado y de alta calidad, que nos convierte en un aliado confiable de sus negocios

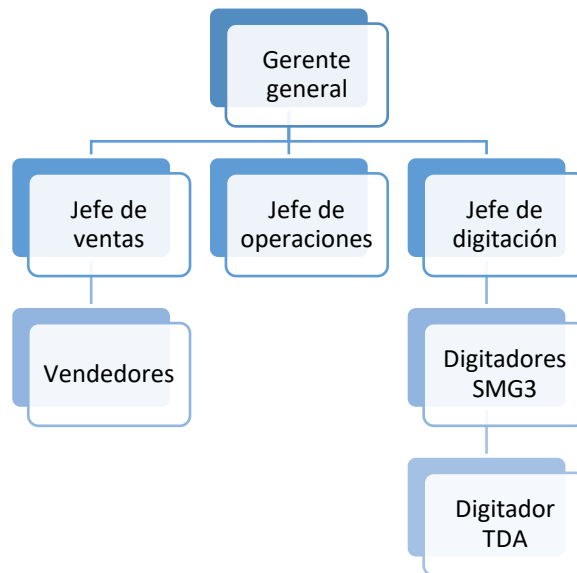
Vision

Ser la empresa de outsourcing comercial líder a nivel nacional e internacional, durante la próxima década, mediante una gestión innovadora, transparente, con excelente desempeño y resultados altamente satisfactorios para nuestros clientes.

Valores

 Innovación	capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes.
Transparencia	capacidad para deliberar por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el cual promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones.
Confianza	es uno de los valores estratégicos que define la calidad de las relaciones que se establecen de manera interna como externa, el grado de confianza entre los colaboradores se manifiesta en el contacto con el cliente
Compromiso	capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.
Actitud de servicio	es una cualidad que viene desde Dirección General y permea en todos los niveles de la empresa. Sin embargo, más allá de colaboradores amables, o personas con la capacidad de entender las necesidades del Cliente.
Adaptabilidad y flexibilidad	capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos.

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Niveles jerárquicos

NIVELES	CARGOS
Primer Nivel	Gerente general
Segundo Nivel	Jefe de ventas Jefe de operaciones Jefe de digitación
Tercer Nivel	Vendedores Digitadores SMG3 Digitador TDA
Cuarto Nivel	No existe cuarto nivel

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencias	Definición	Indicadores conductuales
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, 2. Cumple las políticas de la organización, en relación a responsabilidades laborales descritas en su descriptor de puesto. 3. Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente en su campo de acción en el trabajo.
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar apoyo y ayuda a los otros mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas. 2. Apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. 3. Promover el espíritu de colaboración en toda la organización
Orientación a los resultados	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro. 2. Realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. 3. Fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, alcanzar y mantener

	de las estrategias de la organización.	altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad.
Integridad	<p>Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.</p> <p>Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbre profesionales., correspondientes a los Códigos de Ética establecidos. 2. Fomenta e inculca en otros integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. 3. Es un referente en la organización por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

PRIMER NIVEL: GERENTE GENERAL

Competencias	Definición	Indicadores conductuales	Grado
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	<ol style="list-style-type: none">1. Diseñar métodos de trabajo, que permita alcanzar las metas establecidas.2. Diseña instrumentos de evaluación y seguimiento para el rendimiento académico.3. Aplicar medidas correctivas al personal bajo su cargo.	A
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	<ol style="list-style-type: none">1. Elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.2. Establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.3. Controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de	A

<p>Pensamiento analítico</p>	<p>Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. 2. Identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. 3. Desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación. 	<p>A</p>
<p>Adaptabilidad - Flexibilidad</p>	<p>Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. 2. Llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. 3. Implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes. 	<p>A</p>

SEGUNDO NIVEL: JEFES

Competencias	Definición	Indicadores conductuales	Grado
<p>Orientación a los resultados con calidad</p>	<p>Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. 2. Participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. 3. Realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. 	<p style="text-align: center;">B</p>
<p>Desarrollo y autodesarrollo del talento</p>	<p>Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propio y de los colaboradores. 2. Maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. 	<p style="text-align: center;">B</p>

	herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar.	3. Mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y de los resultados.	
Manejo de crisis	capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. 2. Crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. 3. Referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global. 	B

TERCER NIVEL: VENDEDORES Y DIGITADORES			
Competencias	Definición	Indicadores conductuales	Grado
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las	1. Actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo).	C

	necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro	<ol style="list-style-type: none"> 2. mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan. 3. Establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. 	
Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer adecuadamente los productos y servicios de la organización, presentar los beneficios fundamentales que representan y exponer sus ventajas 2. Responder en forma clara y consistente a las observaciones de los clientes respecto de las propuestas y soluciones ofrecidas. 	C
Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. 2. Identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. 3. Conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las 	C

	empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio	necesidades y preferencias de los clientes y los consumidores.	
--	---	--	--

COMPETENCIAS TÉCNICAS

PRIMER NIVEL: GERENTE GENERAL

Competencias	Definición	Indicadores conductuales
Conocimiento de todas las áreas de la empresa.	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores.	<ol style="list-style-type: none">1. Detecta y comprende las necesidades actuales de la empresa.2. Identifica las oportunidades de crecimiento en las diferentes áreas de la organización.3. Conocimiento de los entes regulatorios en la rama de ventas, y de los procesos para la aplicación de reglamentaciones.
Capacidad para conducción de personas.	dirigir un grupo de jefes colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento	<ol style="list-style-type: none">1. desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño2. adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo

SEGUNDO NIVEL: JEFES

Competencias	Definición	Indicadores conductuales
Conocimientos técnicos	Capacidad para mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos en el sistema de la organización	<ol style="list-style-type: none">1. Conoce todos los instrumentos de la organización2. Desarrolla técnicas para el mejor rendimiento de las actividades empresariales.3. Conocer los procesos formativos de las áreas de la empresa.
Mercadeo y empoderamiento de las áreas	Capacidad para promocionar la oferta formativa de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes, y otorgar poder al personal bajo su cargo	<ol style="list-style-type: none">1. Conoce y promueve la oferta de ventas, para incrementar el crecimiento de la empresa.2. Logra la integración de las diferentes áreas de trabajo, para asignar las responsabilidades correspondientes.3. Dirige el personal bajo su cargo para promover los beneficios del personal.

TERCER NIVEL: VENEDORES Y DIGITADORES

Competencias	Definición	Indicadores conductuales
Pensamiento analítico.	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atiende y comprende situaciones complejas dentro de la empresa y de los clientes, relacionadas con la gestión de ventas 2. Interrelaciona con personas para resolución de conflictos. 3. Desarrolla acciones para resolución de problemas.
Conocimientos técnicos de ventas	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad del área de ventas 2. Imparte su conocimiento utilizando la metodología establecida en los reglamentos. 3. Capacidad para trabajar en equipo, participando en actividades capacitación e incremento de sus de competencias.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EMPRESA: MOLAC, S.A.

PUESTO:

Nombre del Empleado:

Nombre del evaluador :

Cargo:

Fecha de evaluación:

Objetivo: Revisar de manera semestral el rendimiento laboral del colaborador, de acuerdo a comportamientos desempeñados por competencias.

Instrucciones: A continuación califique la evaluación de los comportamientos cumplidos según la siguiente escala: **1= No cumple comportamiento de la competencia, 2=Cumple parcialmente el comportamiento de la competencia, 3=Cumple el comportamiento de la competencia, 4=Sobrepasa el nivel esperado del cumplimiento del comportamiento de la competencia. La calificación máxima puede ser de 36 puntos en total, igual a un cumplimiento superior al 100% esperado.**

Nombre de la competencia a evaluar	Grado de la competencia	Comportamientos	Calificación				Comentarios del jefe inmediato
			1	2	3	4	
		1.					
		2.					
		3.					
Total por competencia							
		1.					
		2.					

		3.					
Total por competencia							
		1.					
		2.					
		3.					
Total por competencia							
TOTAL OBTENIDO EN LAS 3 COMPETENCIAS EVALUADA							
<p>Se detalla la interpretación de resultados, para identificar cualidades a potenciar o aplicar planes de mejora para el colaborador:</p> <p>Calificación de 33 a 36, excelente, sobrepasa el nivel esperado de cumplimiento.</p> <p>Calificación de 27 a 32, equivalente a un cumplimiento adecuado, cumple el comportamiento.</p> <p>Calificación de 22 a 31, cumple parcialmente el rendimiento esperado.</p> <p>Calificación de 1 a 21, No ha cumplido el rendimiento esperado; se recomienda un plan de mejora y evaluación después de 3 meses de implementarse</p>							

Comentarios del evaluado: _____

FIRMAS: EVALUADOR:

EVALUADO