



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

**PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES, DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE  
SERVICIOS DE INTERNET Y DATOS CORPORATIVOS.**

**Eder Joel García Pinto**

Asesorado por el Ing. César Adrian Estrada Duque

Guatemala, abril de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL PARA UNA  
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, DEDICADA A LA  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERNET Y DATOS  
CORPORATIVOS.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**EDER JOEL GARCIA PINTO**

ASESORADO POR EL INGENIERO CESAR ADRIAN ESTRADA DUQUE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ABRIL DE 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

|            |  |
|------------|--|
| DECANO     | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos              |
| VOCAL I    | Inga. Glenda Patricia García Soria           |
| VOCAL II   | Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola de López |
| VOCAL III  | Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón            |
| VOCAL IV   | Br. Luis Pedro Ortiz de León                 |
| VOCAL V    | Br. José Alfredo Ortiz Herincx               |
| SECRETARIA | Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas             |

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

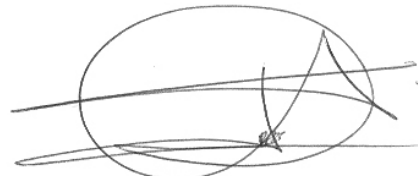
|             |   |
|-------------|---|
| DECANO      | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos         |
| EXAMINADORA | Inga. Sigrid Alitza Calderon de de León |
| EXAMINADOR  | Inga. Marta Guisela Gaitan Garavito     |
| EXAMINADOR  | Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay   |
| SECRETARIA  | Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas        |

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

### **PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERNET Y DATOS CORPORATIVOS,**

tema que me fue aprobado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el 27 de octubre de 2008.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the name of the author.

Eder Joel García Pinto

Guatemala 8 de Febrero de 2010

Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas  
Director de Escuela Mecánica Industrial  
Presente.

Estimado Señor Director:

Por medio de la presente, me permito informarle que he revisado completamente el trabajo de graduación titulado: "PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERNET Y DATOS CORPORATIVOS", desarrollado por el señor Eder Joel García Pinto, dicho trabajo cumple con los objetivos propuestos en el protocolo de tesis.

Por lo tanto, el autor de este trabajo y yo, como su asesor, nos hacemos responsables del contenido y conclusiones de la misma.

Atentamente,



César Adrian Estrada Duque  
Ingeniero Industrial  
Colegiado activo No. 5538  
Ing. César Adrian Estrada Duque  
Jefe Departamento Operativo  
Intendencia de Aduanas

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERNET Y DATOS CORPORATIVOS presentado por el estudiante universitario Eder Joel García Pinto, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ingeniero Industrial

*Luis Gerardo González Castañeda*

Colegiado No. 7814

Ing. Luis Gerardo González Castañeda  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Marzo de 2010.

/agrm



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERNET Y DATOS CORPORATIVOS**, presentado por el estudiante universitario **Eder Joel García Pinto**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2010.

/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala

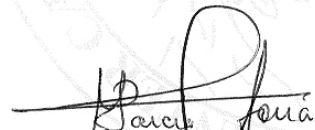


Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.102.2010

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERNET Y DATOS CORPORATIVOS**, presentado por el estudiante universitario **Eder Joel García Pinto**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Inga. Glenda Patricia García Soria  
Decana en Funciones



Guatemala, abril de 2010.

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **MIS PADRES**

Por estar siempre a mi lado y ser un gran ejemplo en mi vida.

### **MI ESPOSA**

Diana, por ser el pilar central de mi vida y apoyarme en todo momento.

### **PIA**

Mi primera hija, el motor que elevó las revoluciones al máximo para ser mejor cada día y a quién espero con todo mi corazón.

### **MIS HERMANOS**

Por su amor y apoyo incondicional.

### **COMPAÑEROS Y AMIGOS**

Gracias por la amistad y el apoyo que me brindaron.

### **MIS FAMILIARES EN GENERAL**

## **AGRADECIMIENTOS A:**

|   |   |
|---|---|
| <b>DIOS</b>                                   | Por estar en cada momento junto a mí y ser la fuente de sabiduría.  |
| <b>VIRGEN MARÍA</b>                           | Por cuidarme y bendecirme en todo momento.  |
| <b>MIS PADRES</b>                             | Julio César García y Amanda Ethelvina Pinto de García, quienes me dieron la vida y siguen apoyándome incondicionalmente, gracias por todo su amor y cariño. |
| <b>MI ESPOSA DIANA</b>                        | Por ser mi alma, mi aliento y mi apoyo en el largo y difícil camino de la vida, gracias por compartir esta felicidad.                                       |
| <b>MIS HERMANOS</b>                           | Por estar conmigo en todo momento.  |
| <b>FACULTAD DE INGENIERIA</b>                 | Por brindarme los conocimientos necesarios y la oportunidad de formarme profesionalmente para servir a la sociedad.   |
| <b>MIS FAMILIARES Y<br/>AMIGOS EN GENERAL</b> |   |

## ÍNDICE GENERAL

|   |             |
|---|-------------|
| <b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>                             | <b>V</b>    |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>                              | <b>IX</b>   |
| <b>GLOSARIO.....</b>  | <b>XI</b>   |
| <b>RESUMEN.....</b>   | <b>XIII</b> |
| <b>OBJETIVOS.....</b>   | <b>XV</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>XVII</b> |
| <br>  |             |
| <b>1. ANTECEDENTES GENERALES.....</b>                           | <b>1</b>    |
| 1.1. Historial de la empresa.....                               | 1           |
| 1.1.1. Visión.....  | 11          |
| 1.1.2. Misión.....  | 11          |
| 1.2. Valores.....   | 11          |
| 1.3. Ubicación.....   | 12          |
| 1.4. Estructura de la empresa.....                              | 12          |
| 1.4.1. Organigramas.....  | 14          |
| 1.5. Departamento de Recursos Humanos.....                      | 18          |
| <br>  |             |
| <b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>                                      | <b>19</b>   |
| 2.1. Análisis de puestos.....                                   | 19          |
| 2.1.1. Puestos tipo de la organización.....                     | 19          |
| 2.1.2. Elaboración de un formulario de análisis de puestos..... | 21          |
| 2.1.2.1. Partes generales de un formulario.....                 | 22          |
| 2.1.2.2. Métodos de aplicación.....                             | 25          |
| 2.2. Descripción de puestos.....                                | 28          |
| 2.2.1. Reglas generales para preparar las descripciones.....    | 30          |
| 2.2.2. Partes de una descripción de puesto.....                 | 34          |

|  |            |
|--|------------|
| 2.3. Evaluación de puestos.....  | 38         |
| 2.3.1. Métodos para evaluar puestos.....   | 38         |
| 2.3.2. Diversos usos de la evaluación de puestos.....  | 40         |
| 2.3.3. Aspectos clave del porqué una evaluación de puestos.....                              | 41         |
| <b>3. MODELO A IMPLANTAR.....</b>  | <b>43</b>  |
| 3.1. Desarrollo de las descripciones de puestos.....   | 43         |
| 3.2. Evaluación de los puestos tipo de la organización mediante el<br>método por puntos..... | 197        |
| 3.2.1. Selección de factores.....  | 198        |
| 3.2.2. Definición de factores.....   | 201        |
| 3.2.3. Determinación de los grados.....  | 210        |
| 3.2.4. Ponderación de los factores.....  | 214        |
| 3.2.5. Asignación de puntaje de los grados.....  | 215        |
| 3.2.6. Evaluación.....   | 222        |
| 3.3. Categorización de puestos.....  | 228        |
| 3.4. Comparación del valor de los puestos en base a la estructura<br>salarial.....           | 233        |
| <b>4. IMPLANTACIÓN POLÍTICA SALARIAL.....</b>  | <b>235</b> |
| 4.1. Políticas salariales.....   | 235        |
| 4.1.1. Intervalos salariales.....  | 236        |
| 4.1.2. Determinación de salario plaza nueva.....   | 238        |
| 4.1.3. Determinación de salario por promoción.....   | 239        |
| 4.1.4. Remuneración variable.....  | 239        |
| 4.1.5. Incrementos generales por año.....  | 246        |
| 4.1.6. Beneficios.....   | 258        |
| 4.1.7. Intervalos máximos y mínimos para retener una posición.....                           | 264        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5. SEGUIMIENTO.....</b>  | <b>267</b> |
| 5.1. Plan de actualización de descripciones de puestos.....           | 267        |
| 5.1.1. Fechas de actualización.....                                   | 269        |
| 5.1.2. Directrices para la actualización de descripciones de puestos  | 264        |
| 5.2. Plan de actualización de políticas salariales.....               | 271        |
| 5.2.1. Revisión periódica.....  | 271        |
| 5.2.2. Directrices para la actualización de políticas salariales..... | 272        |
| <br>  |            |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>275</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>279</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>281</b> |



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| 1. Organigrama general de Amnet Guatemala.....                      | 14  |
| 2. Organigrama del departamento de Operaciones Regionales.....      | 13  |
| 3. Organigrama del departamento de Operaciones Locales.....         | 13  |
| 4. Organigrama del departamento de Customer Care.....               | 16  |
| 5. Organigrama del departamento de Finanzas.....                    | 16  |
| 6. Organigrama del departamento de Ventas.....                      | 17  |
| 7. Organigrama del departamento de IT.....                          | 17  |
| 8. Organigrama del departamento de Recursos Humanos.....            | 18  |
| 9. Clasificación de los métodos de evaluación de puestos.....       | 39  |
| 10. Formato para descripción de puesto.....                         | 44  |
| 11. Descripción del puesto Gerente Financiero.....                  | 49  |
| 12. Descripción del puesto Gerente de Operaciones Locales.....      | 53  |
| 13. Descripción del puesto Gerente de Ventas.....                   | 57  |
| 14. Descripción del puesto Gerente General.....                     | 61  |
| 15. Descripción del puesto Gerente de Customer Care.....            | 65  |
| 16. Descripción del puesto Gerente de Recursos Humanos.....         | 69  |
| 17. Descripción del puesto Gerente de Operaciones Regional.....     | 73  |
| 18. Descripción del puesto Gerente de Mantenimiento.....            | 77  |
| 19. Descripción del puesto Ejecutivo de Ventas.....                 | 81  |
| 20. Descripción del puesto Técnico de NOC.....                      | 85  |
| 21. Descripción del puesto Oficial de estudios de factibilidad..... | 89  |
| 22. Descripción del puesto Contador Off Shore – Tesorería.....      | 93  |
| 23. Descripción del puesto Oficial de cuentas por pagar.....        | 97  |
| 24. Descripción del puesto Soporte técnico de ventas.....           | 101 |

|  |     |
|--|-----|
| 25. Descripción del puesto Ingeniero de la Red IP Regional.....              | 105 |
| 26. Descripción del puesto Coordinador de Compras.....                       | 109 |
| 27. Descripción del puesto Gerente de NOC Regional.....                      | 113 |
| 28. Descripción del puesto Coordinador de Customer Care.....                 | 117 |
| 29. Descripción del puesto Gerente de NOC Local.....                         | 121 |
| 30. Descripción del puesto Ingeniero de NOC.....                             | 125 |
| 31. Descripción del puesto Contador General.....                             | 129 |
| 32. Descripción del puesto Oficial de facturación.....                       | 133 |
| 33. Descripción del puesto Asistente de gerencia general.....                | 137 |
| 34. Descripción del puesto Administrador de la intranet.....                 | 141 |
| 35. Descripción del puesto Gerente de construcción y provisión.....          | 145 |
| 36. Descripción del puesto Ejecutivo de ventas junior.....                   | 149 |
| 37. Descripción del puesto Gerente de presupuestos.....                      | 153 |
| 38. Descripción del puesto Supervisor de construcción.....                   | 157 |
| 39. Descripción del puesto Auxiliar de Contabilidad.....                     | 161 |
| 40. Descripción del puesto Soporte de IT Local.....                          | 165 |
| 41. Descripción del puesto Oficial de Bodega.....                            | 169 |
| 42. Descripción del puesto Ejecutivo de Customer Care.....                   | 173 |
| 43. Descripción del puesto Gerente de IT.....                                | 177 |
| 44. Descripción del puesto Encargado del planilla.....                       | 181 |
| 45. Descripción del puesto Recepcionista.....                                | 185 |
| 46. Descripción del puesto Oficial de activos fijos.....                     | 189 |
| 47. Descripción del puesto Oficial de cuentas por pagar.....                 | 193 |
| 48. Gráfica de la Evaluación de puestos.....                                 | 227 |
| 49. Categorización de los puestos.....                                       | 232 |
| 50. Comparación de los puestos en base a la estructura de salarios.....      | 234 |
| 51. Formato bono variable por resultados, departamento<br>Customer Care..... | 243 |
| 52. Formato bono variable por resultados, departamento Operaciones           |     |



|   |     |
|---|-----|
| Locales.....  | 244 |
| 53. Formato bono variable por resultados, departamento de Contabilidad..... | 245 |
| 54. Ritmo inflacionario.....  | 248 |
| 55. Formato PDP.....  | 252 |

## TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| I. Puestos tipo de la organización.....                                 | 20  |
| II. Ponderación de los factores.....                                    | 215 |
| III. Puntaje de los grados del factor competencias generales.....       | 217 |
| IV. Puntaje de los grados del factor competencias gerenciales.....      | 218 |
| V. Puntaje de los grados del factor competencias específicas.....       | 218 |
| VI. Puntaje de los grados del factor conocimientos técnicos.....        | 219 |
| VII. Puntaje de los grados del factor conocimientos del negocio.....    | 219 |
| VIII. Puntaje de los grados del factor responsabilidades de supervisión | 220 |
| IX. Puntaje de los grados del factor resolución de problemas.....       | 220 |
| X. Puntaje de los grados del factor naturaleza y área de Impacto.....   | 220 |
| XI. Puntaje de los grados del factor habilidades interpersonales.....   | 221 |
| XII. Puntaje de los grados del factor experiencia.....                  | 221 |
| XIII. Puntaje de los grados del factor nivel académico.....             | 221 |
| XIV. Hoja de Valoración de puestos.....                                 | 223 |
| XV. Evaluación final de los puestos.....                                | 225 |
| XVI. Resultados de las evaluaciones en orden descendente.....           | 226 |
| XVII. Intervalos salariales en base a su categoría.....                 | 236 |
| XVIII. Intervalos salariales en base al valor del puesto.....           | 237 |
| XIX. Base de pago para el bono variable por resultados.....             | 242 |



## LISTA DE ABREVIATURAS

|               |  |
|---------------|--|
| <b>AD:</b>    | Directorio activo, ( <i>Active directory</i> )               |
| <b>CAPEX:</b> | Gastos de capital  |
| <b>CC:</b>    | Servicio al cliente, ( <i>Customer Care</i> )                |
| <b>CxC:</b>   | Cuentas por pagar  |
| <b>CxP:</b>   | Cuentas por pagar  |
| <b>DNS:</b>   | Sistema de dominio de nombres, ( <i>Domain Name System</i> ) |
| <b>FO:</b>    | Fibra óptica   |
| <b>GM:</b>    | Gerencia General   |
| <b>GM-1:</b>  | Gerencias de primer nivel                                    |
| <b>GM-2:</b>  | Gerencias de segundo nivel o profesionales de primer nivel   |
| <b>GM-3:</b>  | Jefes, coordinadores o profesionales de segundo nivel        |
| <b>GT:</b>    | Guatemala  |
| <b>IP:</b>    | Protocolo de Internet, ( <i>Internet Protocol</i> )          |
| <b>IT:</b>    | Tecnología de Información                                    |
| <b>Kbps:</b>  | Miles de bits por segundo                                    |
| <b>LAN:</b>   | Red de área local, ( <i>Local area network</i> )             |
| <b>Mbps:</b>  | Millones de bits por segundo                                 |
| <b>MIC:</b>   | Millicom Internacional Celular                               |
| <b>NI:</b>    | Nicaragua  |
| <b>NIIF:</b>  | Normas Internacionales de Información Financiera             |
| <b>NOC:</b>   | Centro de Operaciones de la Red                              |
| <b>RF:</b>    | Radio frecuencia   |
| <b>RH:</b>    | Recursos Humanos   |
| <b>SAFO:</b>  | Sistema de administración de fibra óptica                    |
| <b>SOX:</b>   | Ley Sarbanes – Oxley   |
| <b>TSA:</b>   | Demasiado pronto para evaluar                                |

**TT's:** Tickets problema, (*Trouble Tickets*)  
**VoIP:** Voz sobre IP  
**VPN's:** Redes privadas virtuales

## GLOSARIO

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Ancho de banda</b>       | Capacidad de transmisión en unidades de datos por segundo de un canal físico de comunicaciones.   |
| <b>Backbone</b>             | Área de una red de transmisión dedicada a la conmutación de paquetes a alta velocidad.  |
| <b>Clima organizacional</b> | Ambiente que es percibido por el trabajador como satisfactorio o insatisfactorio, propio o impropio para su bienestar y desarrollo, con posibilidades de ofrecerle oportunidades reales de perfeccionamiento, promoción, enriquecimiento y participación en decisiones relacionadas con su trabajo y con la organización. |
| <b>Competencia</b>          | Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y disposiciones que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.  |
| <b>Delay</b>                | Retraso en la transmisión de información punto a punto.   |
| <b>Ethernet</b>             | Es un estándar de facto de redes de computadoras de área local con acceso al medio por contienda CSMA/CD. Ethernet define las características de cableado y señalización de nivel físico y los formatos de tramas de datos del nivel de enlace de datos del modelo OSI.   |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Plan de carrera</b>       | Es un proceso por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.   |
| <b>Reclutamiento</b>         | Conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.  |
| <b>Retención del talento</b> | Es una práctica inherente al ejercicio del liderazgo que debe ser orientada por todo el grupo directivo de la organización, cuyo fin es identificar, desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas ubicadas en cargos claves de la organización. |
| <b>Salario</b>               | Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado o produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo               |
| <b>Selección</b>             | Escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.  |

## RESUMEN

Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cual se determinan todos los salarios de una organización, sin embargo antes de establecerla en primer término una organización debe establecer las bases o cimientos para el desarrollo de la misma.

El presente trabajo describe toda una metodología para una propuesta de política salarial, la misma no puede tomarse como estándar para todas las organizaciones, ya que cada empresa es distinta y dependerá de los resultados de un análisis previo, el mismo conlleva conocer los componentes con los cuales se debe contar para su establecimiento.

Se inicia con un diagnóstico a través de un análisis de cada puesto tipo de la organización, actividad que se desarrolla en el proceso de la evaluación para conocer las principales responsabilidades, atribuciones y las competencias que una persona debe de cumplir para el eficaz desempeño de la función, éste análisis se lleva en conjunto con el establecer una descripción de cada puesto; conociendo a detalle la importancia o complejidad se procede a realizar una valoración de cada uno.

La evaluación de los puestos puede llevarse a cabo a través de diversos métodos, algunos más complejos que otros, o bien más exactos que otros, se utiliza el Método de Evaluación por Puntos ya que se considera uno de los más completos y de mayor uso en nuestro medio, busca en resumen apoyarse en números para justificar el mayor o menor grado de complejidad de cada puesto, esto definido a través de factores los mismos considerados desde el momento que se lleva a cabo las descripciones de los puestos, es ahí donde inicia su importancia, si no se conoce los puestos no podríamos llevar a cabo la valoración de los puesto, llegando así a categorizar cada uno y obtener un

panorama de la estructura salarial actual versus el valor de cada puesto para la organización.

Por tanto, al conocer el marco referencial a través de los resultados de un análisis salarial se plantea la propuesta de la política, definiendo intervalos de salarios por puesto de trabajo, los máximos y mínimos que el mismo podrá llegar a tener, definición de cuáles serán las bases para la determinación del salario a devengar para plazas nuevas, remuneración variable por rendimiento, plan de retención en caso un colaborador decide retirarse voluntariamente, y los beneficios adicionales a los que la Ley instituye.

La propuesta de la política salarial proporciona una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades, motiva y estimula para que logren su nivel eficiente de rendimiento, alienta al contratar personal calificado y comunica los parámetros básicos que se utilizan para fijar los salarios.

Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre los miembros del personal y ayudará al personal a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.



## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Desarrollar una política salarial para una empresa de telecomunicaciones como un instrumento de la estrategia corporativa para determinar y administrar los salarios de la organización.

### **ESPECÍFICOS:**

1. Proporcionar a la organización las descripciones de los puestos basados en competencias, indispensable para una política salarial.
2. Determinar el valor de un puesto individual de la organización con relación a los otros puestos de la misma, para fijar los salarios máximos y mínimos de la organización.
3. Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo a sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
4. Establecer una política salarial mediante la cual un trabajador se sienta motivado y valorado dentro de la organización y logren mejorar su nivel de rendimiento.
5. Elaborar una guía práctica y de suma utilidad para facilitar la preparación de una política salarial.
6. Proporcionar a la organización un mejor ambiente de trabajo.
7. Brindarle al trabajador la oportunidad de un plan de carrera dentro de la organización mediante la política salarial.



## INTRODUCCIÓN

Se considera que la política salarial es primordial en una compañía, la determinación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la organización.

La concepción de este trabajo de graduación obedece a la necesidad de ofrecer un enfoque práctico de la administración de salarios desde una perspectiva clara y moderna.

Pero para lograr una política salarial que vaya alineada a la estrategia del negocio y poder normar los salarios se debe llevar a cabo una serie de análisis y evaluaciones previos. Este trabajo de graduación podrá ofrecerle al lector una metodología para llegar a obtener como producto final: una política salarial; sin embargo no pretende ser de ninguna manera estándar para todas las empresas; sólo, es una idea básica para que cada empresa construya la suya según sus políticas y procedimientos, en este caso será desarrollada para una empresa de telecomunicaciones que actualmente opera en toda Centroamérica dedicada a la comercialización de servicios de datos e Internet corporativos.

Para llegar a una política salarial se debe realizar un análisis de los cargos, definir los puestos tipo de la organización, conocer la estructura salarial actual de la compañía; luego realizar las descripciones de puestos basados en competencias, realizar una valoración de los cargos en base a las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos definidos en la descripción de puestos; luego categorizar cada uno y realizar una comparación de la estructura salarial frente a la evaluación de los cargos.

Habiendo llevado a cabo cada uno de los puntos anteriores se puede estructurar, desarrollar y definir una política salarial.

El contenido de este trabajo de graduación está diseñado para que paso a paso y en secuencia lógica el lector pueda seguir el texto y utilizarlo como un manual o frente a una disyuntiva de cómo actualizar ciertos conceptos sobre programas ya en existencia de políticas salariales o quien desee abordar un aspecto especial en un momento dado, encontrará orientación en este texto.

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1 Historial de la Empresa**

Amnet Telecommunications pertenece a Amzak Internacional, empresa multinacional de carácter familiar, que tiene su sede en Coral Spring, Miami, Florida, USA. Fundada en el año de 1968 en Halifax, Nueva Escocia, Canadá, por el Sr. Gerald Kazma, de cuyo apellido escrito al revés toma el nombre la corporación Amzak Corporation.

Desde 1974 Amzak Corporation opera en Estados Unidos a partir de 1992 inicia sus operaciones en la isla de Aruba, en la zona del caribe y desde ese año la corporación adoptó el nombre de Amzak Internacional.

Amzak Internacional se dedica a comercializar servicios de telecomunicaciones tales como: Video (servicio de cable), Voz (Telefonía fija) y Datos (Internet y transmisión de datos). Las empresas del grupo Amzak Internacional en Centroamérica son nombradas como Amnet (American Network).

Amnet Datos actualmente se dedica a la Operación de una red regional y redes locales individuales localizadas principalmente en la región de Centro América específicamente con presencia en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, en estos países se administra infraestructura propia y también se utiliza infraestructura de terceros para ofrecer a clientes de tipo corporativo múltiples tipos de servicio de acceso a la red pública de Internet y conexiones privadas entre puntos remotos, ya sea dentro de un mismo país o interconectando oficinas de dos o más países.

Los servicios ofrecidos por Amnet Datos se concentran principalmente en el mercado de empresas que desean contar con Servicios con una alta garantía de disponibilidad y servicio especializado, dándoles la capacidad de un tiempo de respuesta mínimo de reparación en caso de una falla, esto debido a la naturaleza de dependencia de funcionamiento de muchas de estas empresas en cuanto al uso de estos servicios en su operación individual diaria y algunos casos de misión crítica, por ejemplo Call Centers y Servicios Bancarios.

Otra característica importante de los clientes de Amnet Datos son los requerimientos especializados que pueden atenderse, esto en cuestión de brindar servicios en una cobertura variada, combinación flexible de los mismo (Internet, Datos, Telefonía y otros) así como diferentes esquemas de capacidad de transmisión no sujetos a una elección cerrada de opciones y negociación individual en cuanto a posibles condiciones de precio, contrato y cobro.

La prestación de los servicios de Amnet Datos por su naturaleza no está restringida a un paquete definido de servicios y coberturas específicas, más bien cada requerimiento a cotizar es tratado como proyecto y puede estudiarse de manera individual calculando su rentabilidad de ejecución lo que hace posible ofrecer una solución totalmente adaptada a las necesidades de las empresas.

La infraestructura operativa de Amnet Datos para brindar los servicios a sus clientes es variada según la implementación de red en cada ciudad y área de cobertura, esta incluye medios de fibra óptica, sistemas inalámbricos operados en frecuencias privadas y redes con cableado de cobre.

Los servicios soportados para la venta en las redes locales y Regionales que Amnet opera tienen diferencias específicas según el país y cobertura, sin embargo la operación principal está orientada a soportar los tres servicios básicos requeridos por los clientes corporativos siendo estos:

- Enlaces de Datos Locales y Regionales,
- Enlaces de Acceso a Internet y
- Telefonía Corporativa.

Algunos detalles sobre estos servicios básicos se dan a continuación:

Enlaces de Datos Locales y Regionales:

Estos servicios brindan capacidad de envío de información electrónica y acceso a sistemas remotos de manera continua a través de una red de operador, esta brinda la opción de seleccionar la velocidad del canal o circuito a ser provisto, conocido como ancho de banda, esta capacidad depende de las necesidades puntuales del cliente siendo típicamente el requerimiento básico un canal de 128Kbps o pudiendo tener demanda por anchos de banda mayores esto en el rango de uno, dos o mayor cantidad de múltiplos de 1 Megabits por segundo.

La instalación y operación de estos servicios requiere una definición técnica exacta por el cliente en cuestión de tipo de canal, interfases de entrega y parámetros de operación del servicio. Esto debido a que para la operación exitosa y utilización del canal a ser provisto este debe interconectarse a equipos ya existentes en el cliente o que están por ser provistos.

Algunos parámetros importantes en la venta de estos servicios son:

#### Capacidad y Ancho de Banda:

Tiene relación directa con la cantidad de información por unidad de tiempo que es factible enviar a través del canal, esto incide directamente en la velocidad de trasmisión de archivos, correos electrónicos o velocidad de operación de transacciones que se llevan a cabo de este canal que es activado entre dos puntos, típicamente el canal se ofrece como un medio bidireccional, de manera que la velocidad de envío y de recepción son la misma, sin embargo se identifica el canal con una velocidad única donde se sobre entiende que esta característica bidireccional también llamada full - duplex está presente, es decir que un canal de 128Kbps incluye un circuito de 128Kbps para envío y un 128Kbps de recepción.

La velocidad comprada por el cliente en canales de menor velocidad tendrá típicamente una relación más alta de precio por Kbps que un canal de mayor capacidad, esto ya que la relación de compra por volumen aplica en la venta de la capacidad de los enlaces, usualmente a mayor capacidad se aplicarán mayores descuentos.

#### Interfase de Entrega:

La interfase de entrega es en términos sencillos el tipo de conexión que los equipos terminales del cliente pueden aceptar, esta conexión física a los equipos resulta importante en varios casos ya que define el tipo de enlace o circuito que el cliente puede utilizar en su red.

En algunos casos el requerimiento de interfase será muy rígido y debe cumplirse sin ninguna variante, en otros casos puede ser más flexible y el cliente puede estar dispuesto a utilizar diferentes tipos de terminaciones al tener disponible varios equipos.



### Protocolo y Calidad:

Son parámetros importantes en la decisión de compra de los clientes corporativos que optan por un canal de comunicación, el protocolo o “tipo” de canal a ofertar es esencialmente la forma o lenguaje interno de la red en que la comunicación se coordina entre los equipos de comunicación que participan en transportar la información desde su origen hasta su destino final, esto transitando por cada uno de los equipos del proveedor.

Algunos de los protocolos o tipos de transporte más utilizados son ATM, Frame Relay, IP, MPLS, Ethernet y Clear Channel (SDH).

Cada uno de estos tipos de transporte interno dentro de la red brinda algunas diferencias importantes al cliente en relación a servicios posibles dentro de la red o forma en que se pueden estructurar sus conexiones, se hace un descriptivo breve de cada uno a continuación:

ATM, es una red de transporte que esta optimizada para manejo de grandes cantidades de ancho de banda, esencialmente su uso es más difundido para las redes centrales de los proveedores y poco utilizado para brindar la conexión final al cliente. Se basa en un sistema de paquetes de información siempre del mismo tamaño lo que hace posible que los equipos que manejan la transmisión sean diseñados y optimizados para ese manejo fijo de paquetes dándoles una capacidad de gran volumen de información por unidad de tiempo. Típicamente las conexiones entre equipos de estas redes centrales es de 155Mbps y por donde circula el agregado completo de un gran número de conexiones de clientes finales.

Frame Relay, es un protocolo definido para manejo de redes de uso general y que puede servir tanto para tramos internos de conexión de la red del proveedor pero típicamente también para brindar la conexión final al cliente desde la central de operación del proveedor hasta la oficina del abonado, este tramo conocido como ultima milla es el que permite acceder a la red. En una red Frame Relay el único requisito de operación para el cliente es tener en su oficina un equipo capaz de comunicarse en este protocolo a la red del proveedor.

IP, este tipo de comunicación o protocolo de red es el más difundido hoy día por ser el que adopto la comunicación de Internet como estándar, se tienen creadas ya redes que transportan la información en redes Metropolitanas directamente en protocolo IP y algunas otras redes permiten el acceso hacia el cliente en este protocolo para luego transportar consolidadas varias conexiones de clientes en otro protocolo para redes de largo alcance como MPLS o SDH.

MPLS, este tipo de protocolo es una mejora sobre la comunicación de tipo IP y permite agregar servicios de enrutamiento dinámico para tolerancia a fallas y características de calidad de tráfico según el tipo de aplicación para optimizar el funcionamiento de las conexiones y su utilización. Muchos proveedores globalmente han adoptado estas mejoras en su red trasformando sus núcleos de red a redes MPLS para brindar estas ventajas a sus clientes que demandan estas innovaciones y mejora de manejo en sus redes, sobre todo para clientes con redes complejas y de varios puntos interconectados.

Ethernet, es un protocolo mayormente utilizado en las redes locales de oficina como el estándar oficial para este tipo de red, sin embargo está tomando importancia en combinación con otras tecnologías para desarrollar estándares más amplios que utiliza Ethernet como un lenguaje de comunicación orientado a redes de largo alcance y transporte a gran escala de proveedores de servicio.

Clear Channel o SDH , cuando se habla de Clear Channel la idea básica es la de proveer un canal que provee la capacidad de transportar de forma inalterada señales de comunicación generadas en un sitio origen hacia un destino lejano, este tipo de canal es pedido mayormente para aplicaciones en donde es esencial contar con un canal que no utilice otros protocolos intermedios, este tipo de comunicación de “canal limpio” demanda que el canal configurado sea totalmente monopolizado para la transmisión del cliente aun cuando dentro del canal no se lleve información en todo momento, esto hace que este tipo de servicio donde el canal es reservado al 100% en todo momento, sea el tipo de servicio más costoso y que haya reducido su demanda aunque sigue siendo utilizado en requerimientos puntuales de aplicaciones específicas o para proveedores de servicio que requieren una garantía completa de disponibilidad del canal en todo momento.

Respecto a la calidad de los servicios para cada protocolo en particular es usual poder fijar parámetros de algunas características que le confieren diferentes niveles de calidad al servicio, esto es básicamente en cuestión de garantía de entrega de la información y reserva de una capacidad límite específica para el uso de una aplicación en particular, asimismo para el caso del Internet es usual dar un grado de calidad según el nivel de sobresuscripción que se obtiene del proveedor, esto es el uso compartido del canal principal de salida hacia la red principal de conexión a Internet.

Aunque el proveedor no indique directamente que el canal es vendido a más de un cliente a la vez este es el modelo utilizado por todos los proveedores ya que permite obtener una economía de escala debido a la naturaleza de uso por ráfagas que los clientes hacen del canal, esto permite que varios clientes tengan una capacidad asignada y la perciban como exclusiva siempre aunque este realmente sobre vendida a varios.

En el caso particular de Internet para la venta al final al cliente adicional a la asignación de ancho de banda o capacidad se suele indicar algún grado de calidad que implica el grado de sobre suscripción dado en la conexión.

#### Medio de entrega:

En una red diversa como la operada por AMNET se tienen presentes toda la variedad de medio de entregas utilizadas para las Telecomunicaciones modernas, algunos clientes pueden tener preferencias particulares hacia un medio específico basada en prejuicios establecidos, percepción de fiabilidad o un requerimiento funcional u operativo dado por la Casa Matriz. Algunas características básicas de los medios utilizados se describen a continuación:

#### Fibra óptica:

Para las redes de acceso en ciudades y centros urbanos está plenamente difundida como medio de acceso hasta el punto final donde se brinda el servicio, la fibra óptica por sus características de ser un medio óptico en lugar de eléctrico se muestra inmune a la interferencia y brinda capacidades altas de transporte que permiten brindar sobre un solo hilo o una pareja de hilos una variedad de servicios combinados hasta el cliente final o como parte de la red central de transporte para el proveedor. Sus puntos en contra son su costo elevado en instalación, mantenimiento y el requerimiento de personal especializado para su operación.

#### Medios inalámbricos:

Es usado para servicios variados de telecomunicaciones, principalmente para acceso final al cliente ya que permite que sobre una banda de frecuencia asignada por medio de una licencia de operación en cada país, se pueda transmitir directamente al aire una señal de acceso a la red.

Esta señal es recibida e interpretada por equipos con antenas ajustadas a la frecuencia específica pudiendo responder estas transmisiones y así logrando la comunicación completa sin necesidad de extender físicamente un medio entre los puntos, la mayoría de estos sistemas modernos requieren la visibilidad completa entre las antenas que transmiten desde la ubicación del proveedor hasta el cliente , a esto se le conoce como requerimiento de línea vista, pero algunos otros sistemas más recientes pueden prescindir de esto y utilizan propiedad de operación sin una línea de vista directa.

#### Cobre:

Por ser un medio de simple instalación y un costo moderado ha sido plenamente difundido en el pasado, sin embargo sus puntos en contra son la interferencia y problemas de calidad que pueden ser afectados con la humedad e instalaciones incorrectas, esto lo hace susceptible a ser menos aceptado por el cliente y limitado a velocidades de operación bajas, sin embargo su costo atractivo hace que sea aun popular para suplir muchas necesidades en centros urbanos y sitios rurales donde tender fibra puede ser oneroso. Hoy día este medio es susceptible también al sabotaje por lo codiciado del material intrínseco en el medio, ya que el cobre por su uso extendido en la industria ha escaseado a nivel mundial, resultando por ende que el robo de este material para la re-venta en el mercado negro se haya vuelto atractivo y hace por lo tanto vulnerable cualquier instalación utilizando este medio.

## Coaxial:

Esta es una variante al medio de cobre tradicional que tiene una construcción específica de configuración que le permite soportar mayores capacidades de velocidad, sus propiedades le hacen ideal para la transmisión de señales de televisión en servicios de Cable TV pero hoy día también está ampliamente difundido para soportar servicios de Internet utilizando equipos terminales Cable Modem y adicionalmente algunas veces puede ser utilizado en una configuración de servicios de datos. Debido a su menor vulnerabilidad al ruido en comparación que el cobre normal se considera más fiable como medio aunque sigue teniendo las desventajas de ser vulnerable al robo.

A continuación se presenta una clasificación de servicios como líneas de generación de ingresos para la compañía actualmente:

|                    |   |
|--------------------|---|
| Internet           | Acceso sin restricciones desde una ubicación fija del cliente hacia la red de Internet.   |
| Servicios de Datos | Capacidad de transporte de información desde puntos orígenes hacia puntos destino abarcando coberturas de ciudad, interurbanas, regionales o mundiales.   |
| Telefonía          | Trafico tarifado por unida de tiempo en uso de canales de voz para realizar llamadas a destinos locales de ciudad o país o destinos internacionales por medio de las interconexiones establecidas en redes públicas de la misma naturaleza. |

### 1.1.1 Visión

Consolidarnos como la empresa líder de telecomunicaciones corporativas a nivel Latinoamericano, brindando servicios modernos y confiables, innovando constantemente nuestros servicios con una tecnología de punta y aprovechando nuestra infraestructura para ofrecer nuevos productos de valor agregado.

### 1.1.2 Misión

Proveer conectividad y transporte de Datos a las medianas y grandes empresas en la región Centroamericana uniéndolas a sus casas matrices y al resto del mundo, utilizando tecnología de punta, garantizando la mejor calidad del mercado, facilitando el uso de la Voz, Video, Internet de alta velocidad, Voz sobre IP, VPN's IPL's y demás soluciones privadas de comunicación de una manera rentable que promueva el desarrollo de las naciones que influenciarnos y mejorando la calidad de vida que las habitan.

### 1.2 Valores

**Integridad**, somos honestos y leales; actuamos de forma transparente; nos hacemos responsables; somos justos y éticos.

**Respeto**, valoramos los logros de otros, tratamos a todos con dignidad; no discriminamos; vivimos de acuerdo a las reglas.

**Apasionado,** somos positivos; estamos comprometidos; somos entusiastas.

***Tratamos a la empresa como si fuera nuestra.***

### **1.3 Ubicación**

Amnet Datos en Guatemala se ubica en la 13 calle 3-40 zona 10, Edificio Atlantis, Nivel 15 oficina 1501.

### **1.4 Estructura de la Empresa**

La estructura organizacional de Amnet está orientada a una compañía Regional con oficinas propias en cada país de Centro América donde opera su red. Amnet Guatemala cuenta con un total de 53 empleados y está conformada por los siguientes departamentos:

- **Operaciones Regionales**, departamento a cargo de la parte operativa del negocio, encargándose de la operación regional y mantenimiento de la red regional que brinda los servicios a clientes locales e internacionales y segmentos de infraestructura requeridas para acceder a los canales internacionales.
- **Operaciones Locales**, departamento a cargo de la parte operativa del negocio, encargándose de la construcción, operación y mantenimiento física de la red que brinda los servicios a clientes locales y segmentos de infraestructura requeridas para acceder a los canales internacionales.

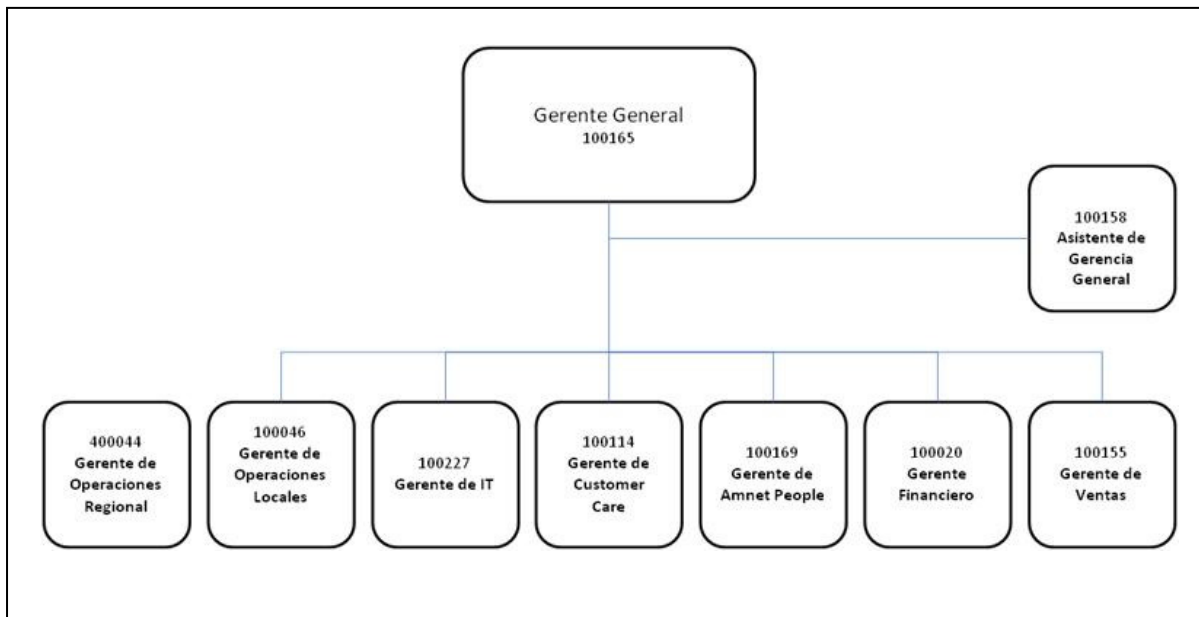


- **Customer Care**, departamento a cargo de la atención pronta al cliente para resolver problemas de conexión al servicio contratado y atender sus consultas, principalmente se encargará de mantener operativo un centro de llamadas para atención en primera línea de las fallas que se presenten en las conexiones de los clientes y su resolución eficaz en tiempo, esto realizando de la mejor manera de detección temprana y proactiva de los reclamos de los clientes.
- **Finanzas**, departamento que se encarga de obtener, contabilizar, controlar e informar la ejecución de los recursos económicos – financieros de la organización de acuerdo a lo dispuesto por la Dirección en conformidad a las políticas vigentes establecidas.
- **Ventas**, departamento a cargo de la captación de nuevos servicios de clientes nuevos y existentes a través de la gestión de ventas que realiza el equipo de vendedores, incrementando así los ingresos de la compañía.
- **IT (Information Technology)**, departamento a cargo de la administración de los recursos tecnológicos de software y hardware así como su mantenimiento y soporte al usuario, sistemas de administración entre otros.
- **Amnet People**, departamento comúnmente conocido como Recursos Humanos, se encarga de la gestión humana de la compañía; reclutamiento y selección de personal, contratación, despidos, desarrollo y capacitación, compensación y beneficios, gestión del talento, planes de sucesión, planes de carrera, gestión por conocimientos, entre otros.

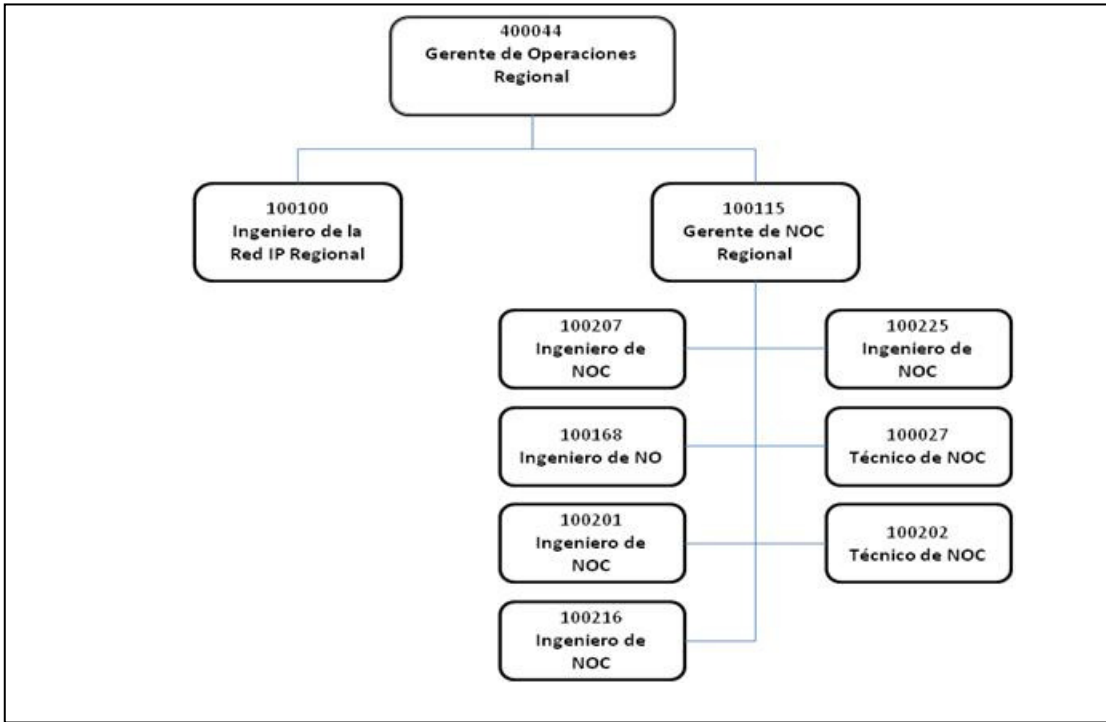
### 1.4.1. Organigramas

A continuación se presentarán los organigramas de cada departamento; es importante mencionar que se utilizaron códigos en reemplazo de los nombres de los empleados que ocupan las distintas posiciones para guardar la confidencialidad de lo que en el presente documento se dará a conocer.

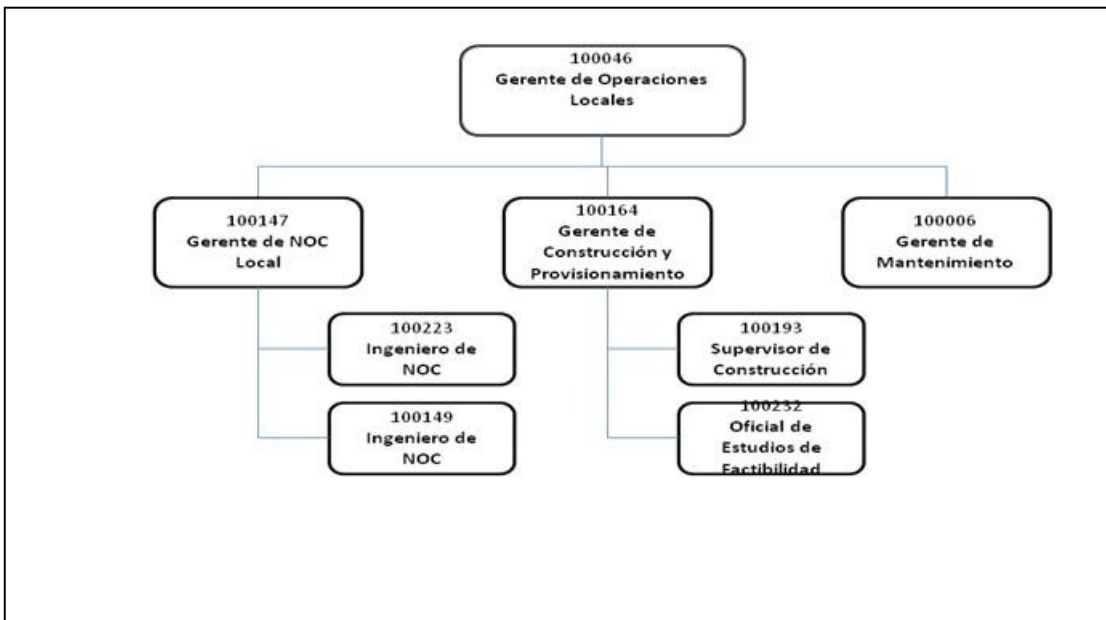
**Figura 1. Organigrama General de Amnet Guatemala**



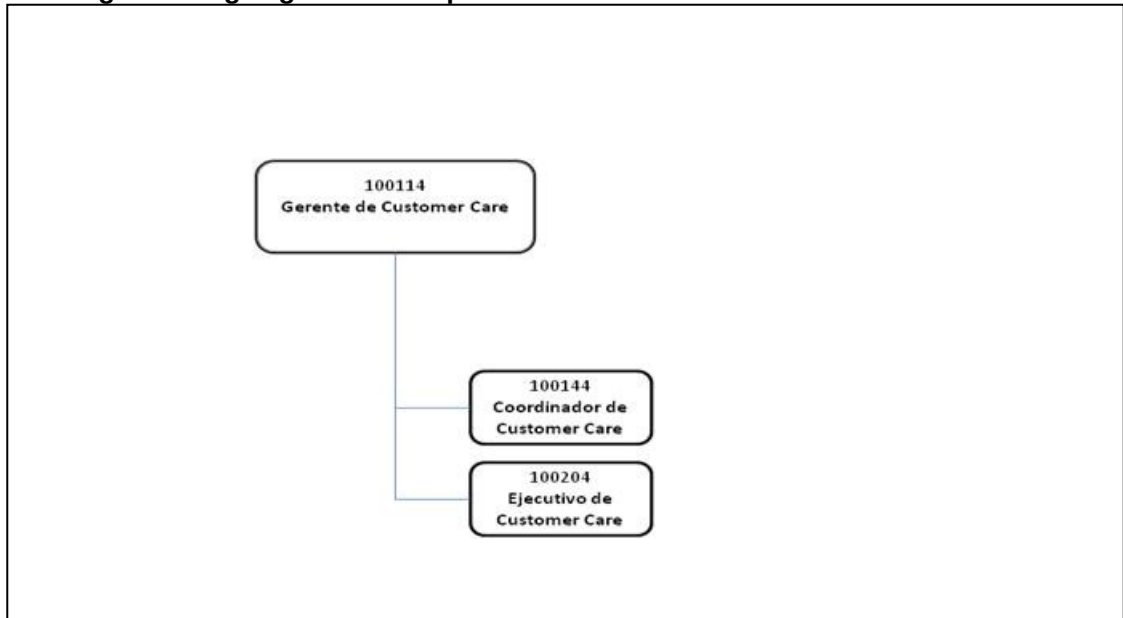
**Figura 2. Organigrama del Departamento de Operaciones Regionales**



**Figura 3. Organigrama del Departamento de Operaciones Locales**



**Figura 4. Organigrama del Departamento de Customer Care**



**Figura 5. Organigrama del Departamento de Finanzas**

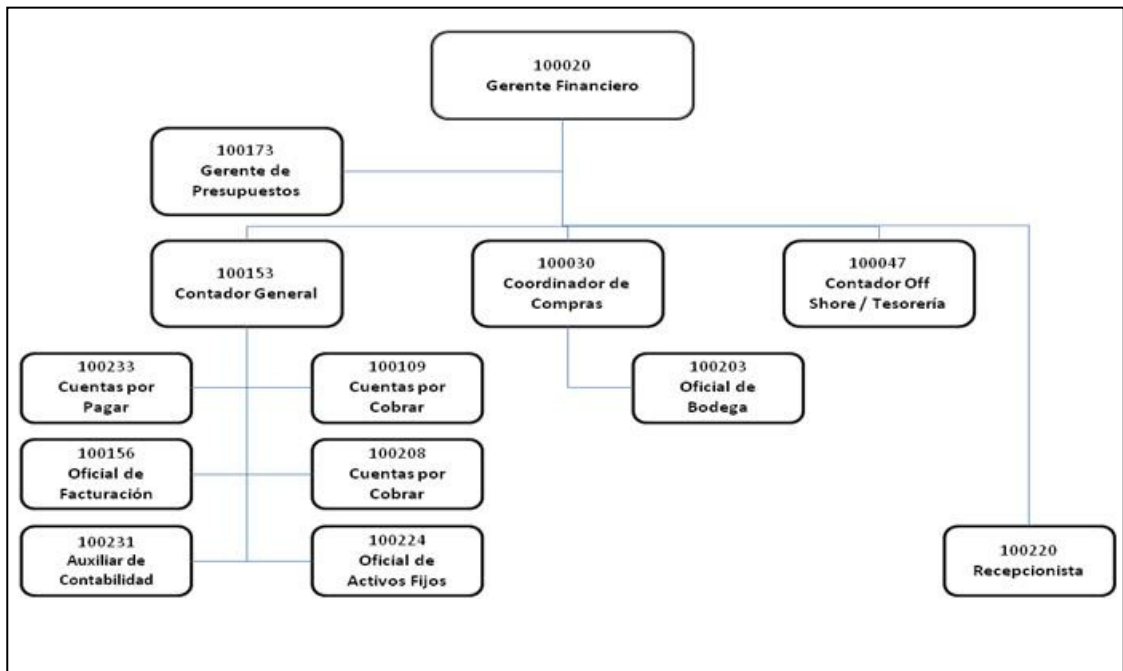


Figura 6. Organigrama del Departamento de Ventas

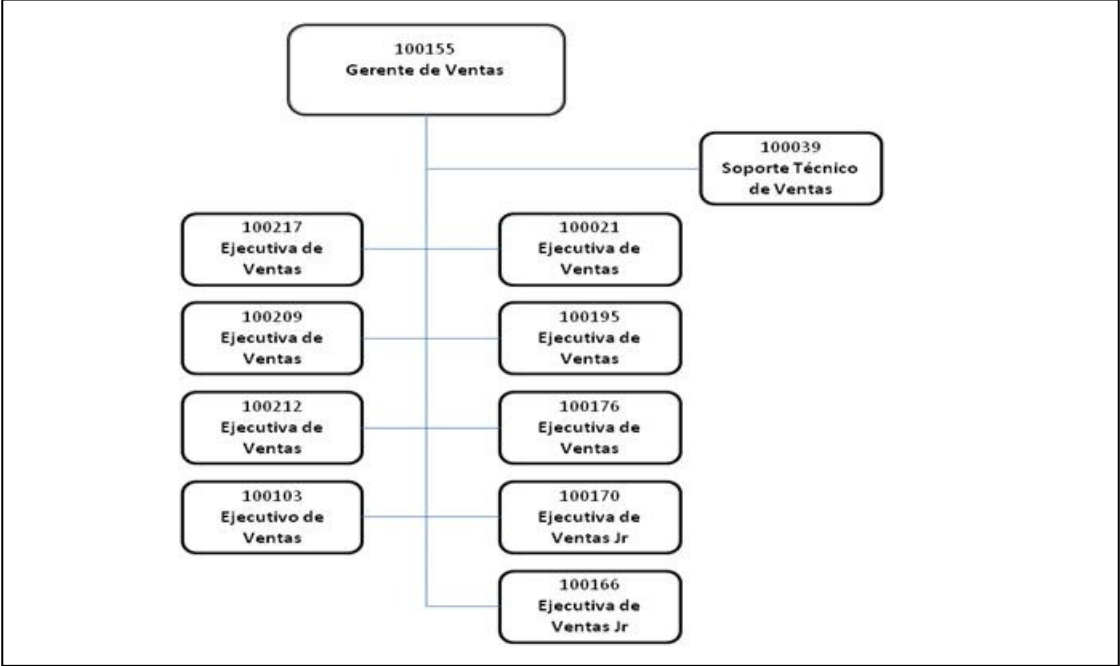
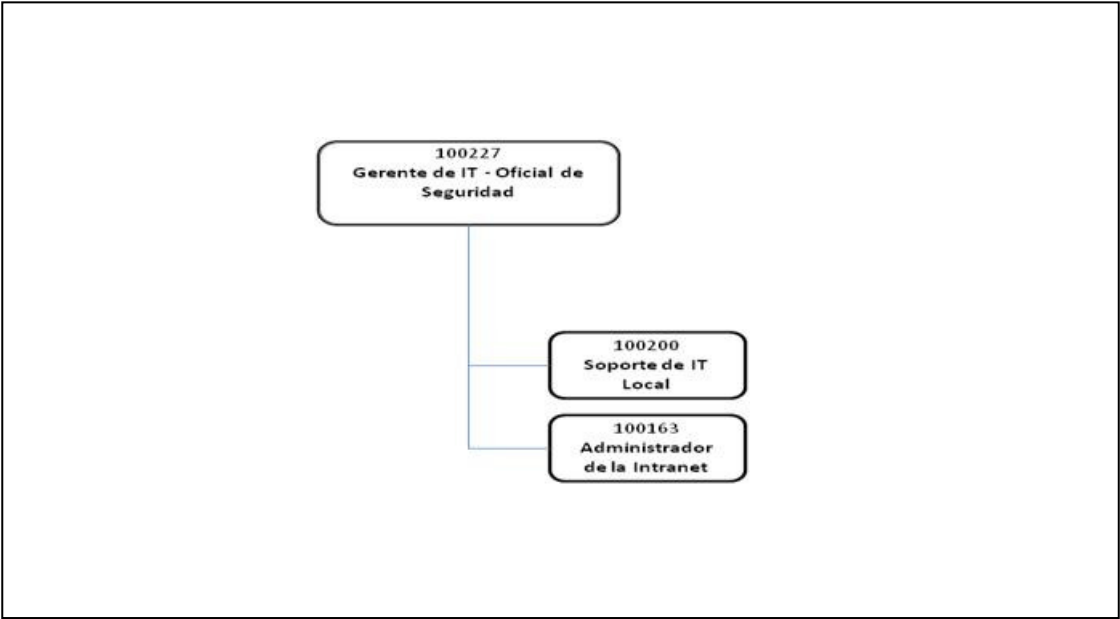
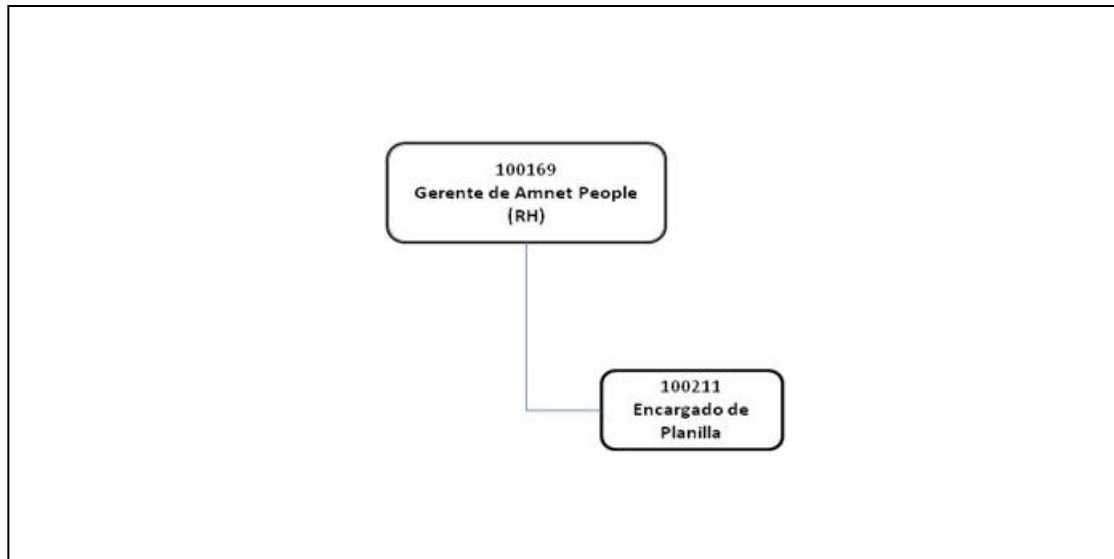


Figura 7. Organigrama del Departamento de IT



**Figura 8. Organigrama del Departamento de Amnet People**



### **1.5 Departamento de Recursos Humanos**

En Amnet Guatemala el departamento de Recursos Humanos es denominado “Amnet People”, se encarga de la administración general de Recursos Humanos verificando el fiel cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo de personal, evaluación de desempeño, entre otros. Además define las políticas, procedimientos y normas administrativas; encargándose que estos lineamientos se cumplan. Se constituye en una unidad de apoyo hacia las de más unidades brindando asesoría sobre la forma de administrar el recurso humano y fomentando un ambiente de motivación en la empresa.

## **2. DIAGNÓSTICO**

### **2.1 Análisis de Puestos**

El análisis de puestos es una actividad que se desarrolla en el proceso de evaluación para conocer los puestos. Es, como su nombre lo indica analizar la complejidad del cargo, parte por parte, y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

A esto último suele llamársele especificación del puesto o requisitos del puesto. El desarrollo de esta etapa debe ser suficiente laborioso para que refleje una gran medida de lo que es el puesto.

Para hacer el análisis del puesto deben tenerse en cuenta dos procesos fundamentales: elaboración de un formulario de análisis de puestos y aplicación de dicho formulario.

#### **2.1.1 Puestos tipo de la organización**

Los puestos tipo de la organización son los puestos no repetidos dentro de la estructura organizativa, por ejemplo en un departamento de ventas se cuenta con: 1 Gerente de Ventas, 1 Soporte Técnico de Ventas, y 9 Ejecutivos de Ventas, en total el departamento cuenta con 11 posiciones actualmente, sin embargo dentro de dicho departamento se cuenta únicamente con 3 puestos tipo: Gerente de Ventas, Soporte Técnico de Ventas y Ejecutivo de Ventas , el análisis de puestos se realizan únicamente con las posiciones tipo de la organización.

Dentro de Amnet los puestos tipo de la organización definidos se presentan en la tabla I, en los cuales se basará el desarrollo de las descripciones de puesto, evaluación de los puestos, para llegar a establecer una política salarial, objetivo primordial de éste trabajo de graduación, estos temas se explican en detalle más adelante.

**Tabla I. Puestos tipo de la organización**

| Seq No. | Código del Puesto | Puestos Tipo de la Organización   | No. de personal por puesto |
|---------|-------------------|---|----------------------------|
| 1       | AGU-01            | Gerente Financiero (Financial Manager)  | 1                          |
| 2       | AGU-02            | Gerente de Operaciones Locales (Local Operations Manager)                       | 1                          |
| 3       | AGU-03            | Gerente de Ventas (Commercial Manager)  | 1                          |
| 4       | AGU-04            | Gerente General (Corporate Business Regional Director)                          | 1                          |
| 5       | AGU-05            | Gerente de Customer Care (Customer Operations Manager)                          | 1                          |
| 6       | AGU-06            | Gerente de Recursos Humanos (People Manager)                                    | 1                          |
| 7       | AGU-07            | Gerente de Operaciones Regional (Regional Operations Manager)                   | 1                          |
| 8       | AGU-08            | Gerente de Mantenimiento (Maintenance Manager)                                  | 1                          |
| 9       | AGU-09            | Ejecutivo de Ventas (Sales Executive)   | 7                          |
| 10      | AGU-10            | Técnico de NOC (NOC Technician)   | 2                          |
| 11      | AGU-11            | Oficial de Estudios de Factibilidad (Design and Site Survey Officer)            | 1                          |
| 12      | AGU-12            | Contador Off Shore - Tesorería (Off Shore Accountant / Treasury)                | 1                          |
| 13      | AGU-13            | Cuentas por Cobrar (Accounts Receivable Officer)                                | 2                          |
| 14      | AGU-14            | Soporte Técnico de Ventas (Sales Technical Support)                             | 1                          |
| 15      | AGU-15            | Ingeniero de la Red IP Regional (Regional IP Network Engineer)                  | 1                          |
| 16      | AGU-16            | Coordinador de Compras (Supply Chain Coordinator)                               | 1                          |
| 17      | AGU-17            | Gerente de NOC Regional (Regional NOC Manager)                                  | 1                          |
| 18      | AGU-18            | Coordinador de Customer Care (Customer Care Coordinator)                        | 1                          |
| 19      | AGU-19            | Gerente de NOC Local (Local NOC Manager)  | 1                          |
| 20      | AGU-20            | Ingeniero de NOC (NOC Engineer)   | 7                          |
| 21      | AGU-21            | Contador General (General Accountant)   | 1                          |
| 22      | AGU-22            | Oficial de Facturación (Billing Officer)  | 1                          |
| 23      | AGU-23            | Asistente de Gerencia General (General Manager Assistant)                       | 1                          |
| 24      | AGU-24            | Administrador de la Intranet (Intranet System Administrator)                    | 1                          |
| 25      | AGU-25            | Gerente de Construcción y Provisionamiento (Construction and Provision Manager) | 1                          |
| 26      | AGU-26            | Ejecutivo de Ventas Junior (Junior Sales Executive)                             | 2                          |



| Seq No. | Código del Puesto | Puestos Tipo de la Organización                                      | No. de personal por puesto |
|---------|-------------------|--|----------------------------|
| 28      | AGU-28            | Supervisor de Construcción (Construction Supervisor)                 | 1                          |
| 29      | AGU-29            | Auxiliar de Contabilidad (Accounting Auxiliary)                      | 2                          |
| 30      | AGU-30            | Soporte de IT Local (Local IT Support)                               | 1                          |
| 31      | AGU-31            | Oficial de Bodega (Warehouse Officer)                                | 1                          |
| 32      | AGU-32            | Ejecutivo de Customer Care (Customer Care Executive)                 | 1                          |
| 33      | AGU-33            | Gerente de IT - Oficial de Seguridad (IT Manager / Security Officer) | 1                          |
| 34      | AGU-34            | Encargado de Planilla (Payroll Officer)                              | 1                          |
| 35      | AGU-35            | Recepcionista (Receptionist)   | 1                          |
| 36      | AGU-36            | Oficial de Activos Fijos (Fixed Assets Officer)                      | 1                          |
| 37      | AGU-37            | Cuentas por Pagar (Account Payable Officer)                          | 1                          |

### 2.1.2 Elaboración de un formulario de análisis de puestos

Este formulario es el instrumento de análisis y consta de una serie de recomendaciones que se hacen para conocer el puesto. Estas formulaciones jamás deben exceder la búsqueda de la descripción de funciones (deberes, responsabilidades), en primer lugar, y en segundo lugar, la especificación del puesto (requisitos).

Para elaborar el formulario, como sucede en cualquier encuesta, deben diseñarse preguntas que conduzcan a dar una respuesta sobre identificación, descripción de funciones y especificación del puesto. Cualquier elemento que se adicione al formulario sobra y en vez de ayudar incrementa el volumen de información y confunde por ser información no pertinente.

Además de la elaboración de preguntas es necesario que el formulario tenga en su presentación un ordenamiento común para todas sus partes con el fin de facilitar el manejo de la información.

### **2.1.2.1 Partes generales de un formulario**

#### **Identificación del puesto:**

Esta sección debe contener por lo menos el nombre, el departamento, la división a que pertenece el puesto según sea el caso, el puesto inmediatamente superior del cual depende, los puestos o cargos inmediatamente inferiores que dependen de él, el número de personas en ese puesto, etc.

Jamás se incluyen en esta sección en particular, ni en el formulario en general preguntas que conduzcan a obtener respuestas personales del titular del puesto, ya que esto conduce a que la información se desvirtúe. Como ya se dijo, un concepto es la evaluación del desempeño que se aplica a la realización del trabajo por parte del trabajador, y otro bien distinto la evaluación del puesto, que se inicia en concreto con la aplicación del instrumento llamado análisis de puestos, utilizado sólo para conocer el puesto y no lo que la persona está haciendo en el puesto. Incluir preguntas acerca del salario, el tiempo de servicio, conduce a que la persona que contesta piensa que están evaluándola y no al puesto. Por consiguiente, en términos generales, sus respuestas no están contribuyendo al logro de los objetivos trazados sobre el análisis de puestos.

La manera como se usa el lenguaje para formular las preguntas también es básica para que el titular del puesto que está dando las respuestas piense que se le está evaluando, o bien que se está evaluando el puesto. Para que se logre lo segundo, dicho lenguaje debe ser impersonal y si es posible formularlo siempre en tercera persona.

**Descripción de funciones:**

Las funciones deben enunciarse o describirse en forma clara, concreta y completa; no tan cortas como para que no se diga nada, pero tampoco tan largas para que hagan confusa la naturaleza misma de la función. Una función puede ser por ejemplo, en el cargo secretaria: “transcribir trabajos a máquina”. Nótese que la función sólo tiene un verbo que está enunciando el infinitivo. Así las cosas, la función sólo conduce a la acción y el enunciarla en infinitivo muestra claramente que no pertenece a ninguna persona en particular sino que es parte integral del puesto.

Hay diversas formas de agrupar las funciones de un puesto; por ejemplo, seleccionar primero las funciones principales indicando la periodicidad: diaria, semanal, quincenal o mensual, según sea el caso; después las funciones secundarias, indicando también la periodicidad y luego las funciones ocasionales, es decir las que no se hacen periódicamente, etc.

Lo importante es aglutinar las funciones para que tengan significado, pues no es agrupar por agrupar sino porque la naturaleza de los puestos exige ese tipo de agrupación.

Queda claro entonces que los modelos existentes en los textos no son una camisa de fuerza, sino que deben adecuarse a la naturaleza de los puestos que se analizan.

**Especificación del puesto:**

En esta parte del formulario se incluyen los requisitos indispensables para cumplir a cabalidad la ejecución de las funciones previamente descritas y las responsabilidades que estas funciones implican.

Estos requisitos por lo regular expresan a través de ciertos factores genéricos que son al fin y al cabo, unidades de medida de cada una de las complejidades del puesto.

Los factores se seleccionan con base en el conocimiento previo que se tiene de las funciones del grupo de puestos por analizar. Para que resulten los objetivos, deben ser requisitos de todos los puestos sometidos al análisis, pues se busca la expresión de la complejidad de éstos mediante un mismo lenguaje; la diferencia entre los puestos dependerá del grado de intensidad del factor requerido.

Los factores logran lo que las funciones no pueden hacer, pues cada puesto tiene funciones totalmente diferentes de las de los demás. Esto hace imposible la comparación de un puesto desde ese punto de vista. Tómese como ejemplo el factor educación. Todos los puestos están sometidos al análisis deben requerirlo, aunque diferente intensidad, pues algún puesto exigirá educación primaria; otro, bachillerato, y otro carrera intermedia, etc. De esta manera, una parte de la complejidad del puesto está basándose desde el mismo ángulo.

Además del factor educación, existen otros: la experiencia, el conocimiento, el adiestramiento, manejo de otros idiomas adicionales al idioma natal, entre otros.

### **Condiciones de trabajo:**

Se ha vuelto una sana costumbre incluir en el formulario de análisis las condiciones de trabajo, pues el estado de ellas hace más o menos complejo el puesto. Es preguntarse qué grado de dificultad ambiental se presenta en el ejercicio del puesto.

Las condiciones que se tienen en cuenta con mayor frecuencia son las ambientales (iluminación, temperatura, humedad, ruidos, colores, olores, etc), los riesgos de contraer enfermedades profesionales a las cuales se expone el trabajador, así como las condiciones que exponen al trabajador a los accidentes de trabajo.

A medida que las condiciones de trabajo tienden a mejorar, el trabajo será menos complejo; en cambio, si las condiciones son difíciles, el trabajo tiende a ser más complejo.

### **2.1.2.2 Métodos de aplicación**

Son variados y diversos los métodos de análisis existentes, cada uno con sus ventajas y usos.

#### **Método de cuestionario:**

Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas, se entrega al titular del puesto para que lo dirija en el momento en que pueda hacerlo. Incluso, puede hacer tal diligencia en su propia casa.

La ventaja de este método consiste en que las preguntas son las mismas para todos los titulares de los puestos que se analizan y, además, el hecho de ser dirigido por escrito facilita el manejo sistemático de la información, pues ella ya está previamente organizada.

Tiene por desventaja que depende mucho de la disponibilidad de tiempo de las personas para contestarlo, lo que a veces puede demorar el proceso y hacerlo más costoso, y se corre el riesgo de no poder contar con toda la información cuando se requiera. De otro lado, por ser preguntas estándar para todas las personas y entendiendo que la capacidad de comprensión difiere de una persona a otra, la falta de retroalimentación por parte del analista hace que algunas preguntas se interpreten y se contesten mal o, en el peor de los casos, que no se contesten. Éste es un obstáculo grave, dado que implica que el analista vuelva donde el titular del puesto analizado y le aclare algunas situaciones, lo cual a veces no es bien visto por parte de sus titulares.

Este método suele usarse con éxito en los mandos superiores y medios, pero no resulta práctico en el nivel operativo, ya que responder el cuestionario representa para ellos una gran dificultad, porque al fin y al cabo escribir y analizar con algún grado de exigencia no hace parte de su rutina diaria.

### **Método de entrevista:**

Consiste en diseñar una entrevista para preguntar sobre las partes contenidas en el formulario y recoger la información del puesto en forma directa en un sitio establecido mediante una citación previa, que puede ser una oficina. Allí el analista hará cada pregunta en forma individual a cada titular y escribirá las respuestas. El analista debe preocuparse por cambiar la estructura de la pregunta, más no el contenido, cuantas veces sea necesario hasta que el titular del puesto la comprenda. Ésta es la mayor fortaleza del método, pero se corre el riesgo de que al hacer tal reformulación el analista pueda distorsionar el objetivo de la pregunta si no lo tiene bien claro. En este caso la información recogida tampoco sirve. Su gran fortaleza: la retroalimentación; su debilidad: la disponibilidad de tiempo de los titulares de los puestos para atender la entrevista.

Este método puede emplearse en cualquier nivel, pero en puestos operativos de suma atención resulta costoso separar al trabajador de su puesto de trabajo para la entrevista.

En cuanto a bondad de la información, todo depende de la preparación del analista.

### **Método de observación directa:**

Aunque este es el más objetivo de los métodos, porque la información se toma directamente de la fuente, no es lo más práctico porque demora demasiado tiempo.

Consiste en que el analista va observar el desarrollo de las funciones y hace los registros sin interrumpir la labor del titular del puesto. Esta tarea puede resultar tediosa y el hecho de que el trabajador se sienta observado puede incomodarle y llevarle a cometer errores o a sufrir accidentes de trabajo o a sentir disgusto personal. Se recomienda que en lo posible el analista pase inadvertido, haciendo su trabajo tras bambalinas o con ayuda de cámaras en empresas que tengan circuito cerrado de televisión.

En definitiva, el método sería muy bueno aunque no siempre práctico. Si no es posible aplicar los primeros dos métodos, cualquiera que sea la circunstancia, entonces será pertinente recurrir a éste. Debe ilustrarse bastante a los trabajadores acerca del propósito de lo que se pretende hacer, sobre todo en puestos operativos.

#### **Método mixto:**

Cuando no sea posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, se debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos. Por ejemplo, si en el cuestionario quedaron algunas preguntas por contestar debe recurrirse a la entrevista. Y si todavía restan, utilícese la observación directa.

La operatividad de este método es una gran ventaja porque hace flexible el trabajo del analista, ya que tomará la decisión de cuál método usar según las circunstancias y la parte del análisis. Este método puede emplearse en cualquier nivel.

#### **Método de informes sucesivos:**

Debe entregarse al titular de cada puesto una libreta y un lápiz para que diariamente escriba su quehacer (funciones). Los analistas recogen los informes, también a diario, hasta el día que el trabajador diga que ya está registrado todo.

Este método muestra sus bondades en el nivel de directivos, ya que ellos mismos diseñan la manera de hacer los registros y eso les da autonomía, lo cual no sucede con la entrevista y el formulario, en los que generalmente caen en el vicio de enjuiciar el instrumento de análisis antes que dar respuestas objetivas y completas. Además, en este método el titular del puesto dispone de su propio tiempo para elaborar sin interrumpir labor.

Este método no es práctico ni recomendable para el nivel operativo pues se convierte en una función adicional, distinta de su función diaria, lo cual genera molestias en el personal.

Tal como se dijo, ningún sistema o método de aplicación de análisis de puestos de trabajo es mejor. El mejor será aquél que se adecúe a las circunstancias específicas de la organización.

## **2.2 Descripción de Puestos**

El análisis de puestos, por lo general contiene mucha información de la que se necesita para evaluar los puestos, dado que ellos tienen múltiples y justamente uno de esos usos es servir de base para hacer las descripciones y las especificaciones de los puestos, que son el paso previo a la evaluación.

Algunas empresas sintetizan los análisis de puestos para no tener que hacer después las descripciones, pues las incluyen de una vez en un buen análisis.

Las descripciones entonces deben identificar, describir y especificar los puestos con base en ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades, elaborando un resumen del trabajo y señalando los detalles precisos del mismo, es sencillamente un resumen de los más importantes aspectos y características de un puesto, incluyendo el propósito del mismo y el detalle de sus principales tareas y obligaciones.



Es imprescindible mencionar que la descripción debe ser totalmente impersonal. Dicho en otras palabras, la descripción no puede ni debe estar influenciada por las características de quien ocupa el puesto. Todo el proceso de evaluar un puesto y fijarle el salario es impersonal, pues se refiere a un ente abstracto que es un puesto, no a un empleado o trabajador, o grupos de empleados y trabajadores. Para una buena asimilación de los temas descripción y evaluación de puestos, es imprescindible que este concepto quede muy claro.

En ciertos ambientes, sobre todo en círculos laborales, se afirma que la persona hace al puesto y por lo tanto la descripción, evaluación y salario de éste son funciones de quien lo ocupa. Incluso se cita con frecuencia el ejemplo de dos personas que ocupan un puesto similar en que una cubre requisitos mínimos y la otra lo desempeña en forma sobresaliente, mucho más allá de los requisitos mínimos, y se concluye que los dos puestos no pueden estar ni descritos ni evaluados igual. Otro ejemplo común al hacer este tipo de comparaciones es que uno de los empleados es joven e inexperto y el otro lleva acumulado un caudal de experiencia a través de muchos años en el puesto, y por lo tanto no pueden ambos ser cubiertos por una descripción común.

En realidad, en los ejemplos mencionados hay un error de concepto. Tomemos el caso de dos diseñadores que se desempeñan en tareas iguales, pero uno de ellos es recién salido de la escuela técnica el otro tiene años de experiencia práctica, aparte de haber completado los estudios que el puesto exige. La descripción del puesto es igual para uno y otro empleado. Ambos deben desarrollar las tareas descritas, ambos deben reunir los requisitos educacionales mínimos del puesto, ambos están expuestos iguales condiciones de trabajo y ambos tienen responsabilidades iguales. Por lo tanto, ambos ocupan un puesto igual, un solo puesto, una descripción, una evaluación.

La calidad del trabajo ejecutado por cada diseñador será diferente, resultado de la mayor experiencia de uno de ellos y de otras características personales de los individuos. Sin embargo esa diferencia de calidad se establece y se premia a través de otras técnicas, conocidas como análisis de desempeño, evaluaciones personales u otros nombres, pero no a través de la descripción del puesto.

En resumen y dicho de otra manera, el puesto se describe y más tarde se evalúa la persona que lo ocupa. Es más, al describir y evaluar un puesto nuevo, lo más probable es que ese puesto no haya sido ocupado por nadie y por lo tanto el factor personal no puede intervenir. Una vez elaborada la descripción, se procede a ubicar la persona idónea para ocupar el puesto, no la inversa.

### **2.2.1 Reglas generales para preparar las descripciones**

A continuación se enuncian y comentan reglas que conviene seguir y que se aplican para cualquier tipo de descripción de puestos.

- El lenguaje debe ser simple, claro, objetivo y conciso

Debe evitarse el lenguaje abstracto y muy técnico. No hay que olvidar que las descripciones son leídas por un gran número de personas y por lo tanto no se puede pretender que todas estén familiarizadas con el lenguaje técnico, el cual para un experto en una materia en particular puede ser muy claro.

Supongamos que en una empresa existan puestos de ingenieros, diseñadores electrónicos y otros cargos que en su desempeño diario están en contacto con el lenguaje ordinario de sus respectivas profesiones.

Los evaluadores de puestos no pueden ser especialistas en todas las disciplinas y por lo tanto, si son enfrentados con un lenguaje que les es desconocido, difícilmente podrán aplicar un criterio adecuado para la correcta evaluación de los puestos.

- La descripción debe escribir en tercera persona del presente

El sujeto de estas frases es el ocupante del puesto. Éste es un mero convencionalismo, pero se ha adoptado para facilitar el lenguaje y estandarizar la presentación de las descripciones. Conviene tener presente que al mencionar aquí a la persona que ocupa el puesto se hace en forma abstracta y no se hace referencia a ninguna persona en particular, pues no debe olvidarse que las descripciones de puestos son impersonales.

- Los enunciados deben ser breves

Además de breves, los enunciados de las descripciones deben contener toda la información necesaria para visualizar una situación y exponer una idea. Deben ser escritos con palabras específicas y gráficas y estar ilustrados con ejemplos cada vez sea posible. Por ejemplo, decir: “Prepara informes diarios de producción basados en estadísticas que le entrega la planta”, es más eficaz que decir: “Tiene que reunir datos estadísticos de producción de la planta y con base a ellos, preparar diariamente un informe”. Trece contra diecinueve palabras para decir lo mismo.

- Los párrafos deben iniciarse, en lo posible, con verbos activos

Ésta norma cuyo objetivo es simplificar el lenguaje. Por ejemplo, analiza, anticipa, asegura, calcula, certifica, compra, comunica, controla, coordina, dirige, ejecuta, elabora, emplea, especifica, evalúa, general, guía, hace, implementa, informa, instala, mantiene, modifica, negocia, opera, participa,

practica, presupuesta, procede, procesa, recibe, rechaza, registra, selecciona, tabula, transmite, verifica, entre otros.

- Estilo telegráfico

Las frases deben escribirse en lo que se llama estilo telegráfico, omitiendo adverbios y preposiciones que no añaden contenido a la frase.

- Combinación de párrafos

Dos o más tareas pueden combinarse en un mismo párrafo, cuando son tareas relacionadas entre sí. Por ejemplo, revisa, clasifica y distribuye correspondencia que llega. Archiva correspondencia leída y procesada.

- Las descripciones se escriben en sentido positivo, nunca negativo

- La duplicidad de enunciados debe evitarse

Todas las frases que implican un contenido igual a algo ya mencionado, aunque dichas con palabras diferentes, deben omitirse. Esta duplicidad no agrega nada a complejidad del puesto y sólo confunde al lector.

Es natural que al formular una explicación con el objeto de hacer hincapié en cierto aspecto, o hacer más completa una ilustración, se exprese una misma idea desde dos puntos de vista diferentes, o usando palabras distintas. En las descripciones se trata solamente de consignar el propósito de un puesto, sus tareas regulares, sus requisitos y responsabilidades. No es el objetivo de la descripción explicar la razón de cada tarea, cómo se originó el puesto o cuáles son las consecuencias si el puesto se desempeña de una manera diferente.

La descripción del puesto es un documento narrativo, no explicativo.

- El detalle de las tareas regulares no debe convertirse en una larga letanía  
De por sí las descripciones son tediosas, por lo que debe evitarse hacerlas más tediosas con una interminable colección de frases que a veces no tienen sentido, y en el mejor de los casos no agrega nada nuevo al puesto. Una regla práctica es establecer que ninguna descripción, salvo contadas excepciones, deberá exceder de una página, contando el encabezado, propósito del puesto, tareas regulares.
- La descripción debe corresponder a la forma como el trabajo se desarrolla en la actualidad.
- Las descripciones se elaboran independientes de otras  
Cada puesto es una unidad y debe describirse como tal. En una descripción no se hacen referencias a otras descripciones. Si los requisitos de experiencia de un puesto fueran iguales a los de otro, es necesario describirlo en ambos y no decir: “los mismos requisitos que el puesto tal o cual”.
- La descripción debe incluir sólo los requisitos para el puesto descrito  
Los requisitos para posibles futuras promociones no deben consignarse. El hecho de que en una empresa se establezca como política de que para optar a un puesto se requiere haber ocupado previamente algún puesto específico, la descripción de éste no debe incluir los requisitos para el puesto al que se puede ser promovido. Esto también podemos hacer referencia la punto anteriormente mencionado.  
Esto no significa que en dos puestos no puedan existir algunos requisitos iguales.
- La descripción no debe incluir detalles minuciosos

Finalmente, y como ya se ha mencionado, es imposible describir las innumerables tareas que ejecuta diariamente quien ocupa un puesto. La descripción sólo debe incluir una relación de aquellas tareas descriptivas de cada puesto, aquellas que lo individualizan.

## **2.2.2 Partes de una descripción de puesto**

La descripción no es un documento fundamental; es sólo una ayuda para la administración de remuneraciones. Esta aclaración indica que no existe mucha rigidez sobre las partes que debe contar una descripción o del formato de la misma. Una descripción completa suele constar de las siguientes partes:

- Encabezado
- Propósito del puesto u objetivo del puesto
- Tareas regulares
- Párrafo aclaratorio
- Factores de medición
- Aprobaciones

Cada una se comenta en detalle, pero antes es importante mencionar que una descripción puede estar completa aunque falten algunas partes mencionadas, siempre y cuando satisfagan las necesidades de la empresa. Esto especialmente cierto en lo que respecta a los factores de medición, como se explica en la parte correspondiente.

**Encabezado:**

En esta sección se identifica el puesto, tarea para la cual no existe ninguna regla fija sobre lo que debe o no incluirse. Hay, sin embargo, una serie de reglas prácticas para lograr la identificación, A saber:

- Estructure la sección de la manera más simple posible. En ella debe incluirse lo que identifique el puesto pero nada más.
- El material incluido debe referirse al puesto, no a la persona que lo ocupa. Por lo tanto, no debe incluirse el nombre del ocupante.
- El título del puesto debe ser el oficial, y debe coincidir con todos los otros registros que se hace referencia al puesto.

Además del nombre de la compañía, el cual tradicionalmente aparece en todas las descripciones de puesto, conviene incluir:

- Título del puesto.
- Departamento al que pertenece.
- División en la que se encuentra el departamento
- Título del puesto al que el ocupante del puesto reporta
- Títulos de los puestos que le reportan al ocupante del puesto

**Propósito del puesto:**

Cada puesto tiene una razón de existir y la persona que lo ocupa debe realizar una serie de tareas y deberes. Esa razón y esos deberes deben describirse.

Cuando se establece el propósito del puesto se está resumiendo el contenido del mismo, se orienta al lector que deba hacer uso de la descripción, se le pone en foco y se le permite visualizar un intangible que con frecuencia es imposible de individualizar sólo mediante el título.

**Tareas regulares:**

Ésta es la descripción propiamente del puesto y en ella debe incluirse las tareas que se realizan con regularidad en el desempeño del trabajo. Sin embargo, no debe suponerse que en esta parte de la descripción se debe anotar todo lo que el ocupante del puesto hace, ni que sus variadas ocupaciones deben anotarse con lujo de detalles.

En realidad es casi imposible detallar todo lo que un empleado hace en el curso de una jornada ordinaria de trabajo, desde prender la luz de la oficina al llegar en la mañana hasta apagarla en la tarde al retirarse, pasando por un sinnúmero de otras actividades igualmente menores, porque no son descriptivas de ninguna información en particular.

La descripción no significa que el empleado realice exclusivamente lo consignado en ella, materia que debe ser aclarada en el momento en que el empleado asume el puesto y que es también imprescindible mencionar al sindicato que lo representa si fuera el caso. Lo consignado en la descripción son aquellas tareas representativas del puesto que lo individualizan como cargo, que permiten orientar al ocupante del mismo y que más tarde permiten evaluarlo, es decir, medir el efecto que esas tareas tienen en la escala de salarios de la empresa.

Agregar tareas sin importancia no agrega valor, lo que le da valor al puesto es la calidad y magnitud del trabajo realizado, no la cantidad de tareas.

**Párrafo aclaratorio:**

Este párrafo es una frase sencilla, normalmente impresa al pie de la relación de tareas, que tiene por objeto dejar claro que la empresa reconoce que las tareas descritas son las más representativas del puesto que no necesariamente todas las que se espera que se desempeñen en el cumplimiento de las actividades inherentes al puesto.



Su objetivo es asegurar que nadie puede argumentar que rehúsa hacer un trabajo porque no está estipulado en la descripción de su puesto. La frase es especialmente útil cuando se trata de puestos que pueden estar influenciados por sindicatos o alguna representación similar.

Con él también se pretende dejar establecido que la descripción del puesto no representa un contrato de trabajo. Es sencillamente un documento que describe el puesto para uno o más de los usos de las descripciones mencionados anteriormente. Un ejemplo de este párrafo aclaratorio es: “Las tareas arriba descritas son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”.

**Factores de medición:**

Lo mencionado hasta aquí incluye prácticamente toda la descripción del puesto, con excepción de las aprobaciones, que se explican más adelante. Los factores de medición se incluyen exclusivamente cuando la descripción se usa para fines de evaluación de puestos.

Los factores de medición deben establecerse en el momento que se decide llevar a cabo una evaluación de puestos por factores, tema que se detalla posteriormente.

**Aprobaciones:**

Ésta es la última y breve parte de que consta una descripción. Lo único que debe consignarse en este espacio es quien preparó la descripción y la fecha, y quien la aprobó y la fecha. Todo lo demás es superfluo, salvo que exista una imperiosa necesidad de que se incluya.

## **2.3 Evaluación de puestos**

La Evaluación de puestos consiste en determinar el valor de un puesto individual en una empresa u organización con relación a otros puestos de la misma. La evaluación, por lo tanto, no es una medición en alguna unidad conocida, de peso o de valor monetario, sino una medida relativa de un puesto con respecto a otros puestos. En la evaluación no se considera la remuneración. La evaluación de puestos se efectúa, como se ha dicho, con referencia a otros puestos, pero no con relación al mercado, por lo que no determina la remuneración de ningún puesto. En una empresa pueden existir los puestos de contador, secretaria y recepcionista, por ejemplo. La evaluación dictaminará que el puesto de contador es más alto que el de secretaria y éste a su vez más alto que el de recepcionista, pero en ningún caso establecerá la remuneración de estos puestos ni cuánto será la diferencia entre las respectivas remuneraciones.

Algunos procedimientos de evaluación pueden incluso estipular el porcentaje que un puesto es mayor que otro, pero ese porcentaje en ningún caso se expresa en dinero.

### **2.3.1 Métodos para evaluar puestos**

Se conocen varios métodos para evaluar puestos, algunos más complejos y utilizados que otros. Históricamente se habla de cuatro métodos tradicionales, lo que no significa que sean los más complicados ni los más usados, a saber:

- Método de ordenamiento o de jerarquización
- Método de gradación predeterminada
- Método de comparación de factores
- Método de puntos

Los dos últimos métodos se llaman métodos cuantitativos porque los resultados de la evaluación se presentan en cantidades, generalmente puntos. Los primeros dos son conocidos como métodos no cuantitativos debido a que sus resultados no se presentan en cantidades.

Otra diferencia es que los métodos no cuantitativos hacen la evaluación de todo el puesto en conjunto, en tanto que los cuantitativos los descomponen en factores, llamados factores de medición o factores de remuneración.

Hay una diferencia más entre los cuatro sistemas de evaluación. Los métodos de gradación predeterminada y de puntos comparan puestos con escalas, en tanto que los de ordenamiento y de comparación de factores comparan puestos con otros puestos. Esta clasificación de los cuatro métodos se resume en la siguiente ilustración:

**Figura 9. Clasificación de los métodos de evaluación de puestos**

|  | <b>Métodos Cuantitativos</b> | <b>Métodos no Cuantitativos</b> |
|--|------------------------------|---------------------------------|
| Comparación del puesto con escalas       | Puntos                       | Gradación predeterminada        |
| Comparación del puesto con otros puestos | Comparación de factores      | Ordenamiento o jerarquización   |

Cuando se evalúa un puesto, se revisan las tareas y se le asignan los puntos correspondientes, hasta obtener el total. Supongamos que un puesto debe realizar las siguientes tareas, con sus correspondientes puntajes:

- Prepara el presupuesto del departamento, lo implementa y lo administra: 2 puntos
- Supervisa a 10 operarios en tareas ordinarias de su departamento: 1 punto
- Es responsable del programa de producción de la sección estampados de la planta: 3 puntos

- Atiende asuntos laborales relacionados con el personal a su cargo: 2 puntos  
Si las tareas anteriores fueran el total del puesto, su evaluación sería de 8 puntos.

El sistema aparenta ser sencillo y confiable, pero en realidad es complejo, por la labor que demanda analizar previamente cada una de las múltiples tareas que se lleva a cabo en una empresa. Además, la diferenciación entre tareas complejas, normales y sencillas puede estar sujeta a juicios subjetivos.

### **2.3.2 Diversos usos de la evaluación de puestos**

La evaluación de puestos tiene diferentes usos. Entre los principales se pueden mencionar los siguientes:

- Sirve de fundamento para desarrollar la estructura de remuneraciones
- Establece valores monetarios del puesto cuando no hay información de mercado disponible sobre ellos, comparándolos con otros para los cuales esta información si existe.
- Determina la remuneración de un puesto en aquellas empresas cuya filosofía es darle prioridad a la equidad interna sobre la competitividad externa
- Proporciona evidencia en aquellas situaciones legales en que es necesario probar igualdad de remuneración para igualdad de valor de puesto.

### **2.3.3 Aspectos clave del porqué una evaluación de puestos**

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.



### **3. MODELO A IMPLANTAR**


#### **3.1 Desarrollo de las descripciones de puestos**

Éste es el segundo paso que se debe dar para establecer el programa formal de administración de remuneraciones o bien denominada política salarial, el primer paso fue el análisis de puesto, pero como se menciona antes, puede sintetizarse de tal forma pueda llevarse a cabo el análisis de puesto y las descripciones de puesto en conjunto, ahora bien, recomiendo que se realice siempre y cuando el método utilizado para el desarrollo de las mismas sea por entrevista, su ventaja es la fortaleza de la retroalimentación de la información analizada y recibida en su momento, siendo está obtenida de la fuente que sería el titular, la desventaja es la disponibilidad de tiempo de los titulares, sin embargo considero más eficiente y recomendable dicho método.

Para el desarrollo de las descripciones de 37 puestos tipo definidos de Amnet, se llevaron a cabo durante toda la práctica las entrevistas correspondientes con cada uno de los titulares de los puestos mediante el formato definido y aprobado por la alta dirección, los cuales podremos observar a detalle lo que cada uno aporta a la organización, datos sumamente importantes para posteriormente realizar las evaluaciones de los puestos, estas descripciones desarrolladas las podremos observar de la figura 11 a la figura 38.

El formato a utilizar para las descripciones de puesto de Amnet lo podremos observar en la figura 10, el cual ha sido aprobado por la Gerencia General de Amnet para el desarrollo de las mismas.

**Figura 10. Formato para descripción de puesto**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |       |       |                |       |
|----------------------------------|--|-------|-------|----------------|-------|
| Título del Puesto:               |  |       |       |                |       |
| División:                        |  |       |       |                |       |
| Departamento / Unidad            |  |       |       |                |       |
| Fecha:                           |  |       |       |                |       |
| Fecha de última versión:         |  |       |       |                |       |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |       |       |                |       |
| Amnet People Manager             | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; width: 60%; text-align: center;">_____</td> <td style="border: none; width: 40%; text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">Nombre y Firma</td> <td style="border: none; text-align: center;">Fecha</td> </tr> </table> | _____ | _____ | Nombre y Firma | Fecha |
| _____                            | _____  |       |       |                |       |
| Nombre y Firma                   | Fecha  |       |       |                |       |
| Gerente / Director de División   | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; width: 60%; text-align: center;">_____</td> <td style="border: none; width: 40%; text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">Nombre y Firma</td> <td style="border: none; text-align: center;">Fecha</td> </tr> </table> | _____ | _____ | Nombre y Firma | Fecha |
| _____                            | _____  |       |       |                |       |
| Nombre y Firma                   | Fecha  |       |       |                |       |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |       |       |                |       |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>   |       |       |                |       |
| Reporta a:                       |  |       |       |                |       |
| Supervisa directamente a:        |  |       |       |                |       |

| Objetivo del Puesto |
|---------------------|
|                     |



| Principales Responsabilidades |  |
|-------------------------------|--|
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |
|                               |  |

| Competencias   |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                          |
| <b>Generales</b>   |                          |
| Conocimiento de MS Office  | <input type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                          |
| Liderazgo  | <input type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio   | <input type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                          |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input type="checkbox"/> |
|  |                          |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                          |
|  |                          |

| <b>Nivel de Conocimiento del Puesto</b>  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                          |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/> |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/> |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/> |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/> |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/> |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                          |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/> |
| <b>Supervisión</b>   |                          |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/> |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/> |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/> |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/> |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                          |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/> |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/> |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/> |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/> |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                          |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/> |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/> |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/> |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/> |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/> |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/> |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                          |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/> |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/> |

| Perfil   |   |
|--|---|
| <b>Experiencia</b>   |   |
| Experiencia requerida                                      | <input type="checkbox"/>                          |
| Experiencia no requerida                                   | <input type="checkbox"/>                          |
| Años de experiencia _____ en áreas similares.              |   |
| <input type="checkbox"/> Experiencia previa en:            |   |
| <div style="border: 1px solid black; height: 30px;"></div> |   |
| <b>Estudios/Profesión:</b>                                 |   |
| <div style="border: 1px solid black; height: 15px;"></div> |   |
| Nivel:   |   |
| <input type="checkbox"/> Técnico                           | <input type="checkbox"/> Universitario Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Universitario completo            | <input type="checkbox"/> Maestría                 |
| Años de estudio: _____                                     |   |
| <b>Dominio del idioma inglés</b>                           |   |
| No requerido   | <input type="checkbox"/>                          |
| Básico   | <input type="checkbox"/>                          |
| Intermedio   | <input type="checkbox"/>                          |
| Avanzado   | <input type="checkbox"/>                          |
| <b>Licencia de conducir</b>                                |   |
| No requerida   | <input type="checkbox"/>                          |
| Requerida  | <input type="checkbox"/>                          |
| Tipo de licencia requerida: _____                          |   |
| <b>Certificaciones especiales:</b>                         |   |
| <div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div> |   |


Se puede observar de la figura 10, que el formato definido para las descripciones de los puestos cuenta con las partes recomendadas en el capítulo anterior. Lleva el nombre de la empresa como en su mayoría, cuenta con un encabezado, la sección de las aprobaciones se muestra en la primera página debido a que cuando se archiven la primera hoja muestre que efectivamente la descripción del puesto cuenta con las aprobaciones correspondientes, es únicamente por facilidad del manejo del archivo, cuenta con el propósito u objetivo del puesto.

También contiene la sección en donde se detallarán las tareas o deberes que el puesto realiza denominando a esta sección como principales responsabilidades, hasta aquí puede dejarse por definido la descripción del puesto, luego contiene la sección de competencias las cuales serán de suma utilidad como factores de medición para las evaluaciones de los puestos y el perfil del puesto, éste es el perfil con el cual el ocupante debe contar idealmente para cubrir dicho puesto, también es útil para cuando se desea realizar un plan de carrera o sucesión.

Estas competencias cuentan con su respectiva definición para su eficiente manejo a la hora de las evaluaciones, también es importante mencionar que antes de iniciar el desarrollo de cada descripción de puesto se debe tener claro el significado de cada competencia definida en el formato de la figura 10, además será también necesaria para las evaluaciones de los puestos, esto lo conoceremos posteriormente.

A continuación se presenta las descripciones de los puestos desarrollados en su formato respectivo:

**Figura 11. Código AGU-01, Gerente Financiero**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente Financiero GT y NI (Financial Manager GT & NI)                                   |
| División:                        | Finanzas   |
| Departamento / Unidad            | Finanzas   |
| Fecha:                           | August 24, 2009  |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009  |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>   |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>  |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>   |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>  |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>   |
| Reporta a:                       | Corporate Business Regional Director   |
| Supervisa directamente a:        | General Accountant, Off Shore Accountant, Procurement Officer, Receptionist, Sox Officer |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Responsable por toda la gestión financiera, control y cumplimiento de las actividades del área GT & NI. Responsable de la entrega oportuna de los resultados actuales, forecast, presupuesto anual y plan estratégico del área. Responsable por la excelencia operativa y el costo de las gestiones en su organización contribuyendo al crecimiento y rentabilidad global de la empresa. |

| <b>Principales Responsabilidades</b>   |  |
|--|--|
| Coordinación y dirección de la contabilidad.   |  |
| Elaboración y ejecución del presupuesto. Planificación del presupuesto de costos y gastos.   |  |
| Administración del flujo de efectivo, cobros y pagos a proveedores.  |  |
| Velar por la correcta aplicación de marco legal aplicable a la empresa, revisión y aprobación de contratos, licencias, registros, pagos de impuestos |  |
| Velar que la contabilidad se encuentre al día con sus integraciones depuradas y reportes en tiempo y de acuerdo a los lineamientos regionales.       |  |
| Revisión de notas de créditos.   |  |
| Asesoría en el área financiera y administrativa al Director de país.   |  |
| Seguimiento a compras e importaciones, así también como la autorización de las ordenes de compra, pagos y cotizaciones.                              |  |
| Revisión y análisis de reportes de cobros.   |  |
| Envío de instrucciones de compra US\$ y transferencias entre cuentas   |  |
| Revisión Cash Report enviado por casa matriz.  |  |
| Análisis de programación por pagos a proveedores   |  |
| Supervisión y desarrollo del Churn   |  |
| Revisión de planillas HR   |  |
| Revisión y análisis de cierres contables   |  |
| Revisión y análisis de repotes, razones financieras  |  |
| Cierre anual /Informes auditoría   |  |
| Solicitudes a instituciones bancarias (cuando sea requerido)   |  |
| Consolidación, revisión y envío de reportes trimestrales.  |  |
| Seguimiento y coordinación de actividades, adopción y mantenimiento de las Normas NIIF   |  |
| Supervisar el cumplimiento de los controles SOX de su área y otros que requieran su apoyo. Guatemala y Nicaragua                                     |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.   |  |

| <b>Competencias</b>   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros                                    | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Buentas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Finanzas completo   |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia \_\_\_\_\_ 8 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Gerencia Financiera comprobable

### Estudios/Profesión:

Profesional en Auditoría / Administración / o carrera a fin

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida



Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:



**Figura 12. Código AGU-02, Gerente de Operaciones Locales**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
|  | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente de Operaciones Locales (Operations Manager ) |
| División:                        | Operaciones Local                                    |
| Departamento / Unidad            | Operaciones Local                                    |
| Fecha:                           | September 1, 2009                                    |
| Fecha de última versión:         | September 1, 2009                                    |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br>Nombre y Firma                              |
|                                  | _____<br>Fecha                                       |
| Gerente / Director de División   | _____<br>Nombre y Firma                              |
|                                  | _____<br>Fecha                                       |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                             |
| Reporta a:                       | Corporate Business Regional Director                 |
| Supervisa directamente a:        | NOC Local, Construction and Provision, Maitenance    |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Expandir y mantener las redes en condiciones operativas, además de contribuir con la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la compañía.<br>Es responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar todas las actividades relacionadas con el área Técnica. |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| - Asegurar que los planes de expansión están alineados con las políticas de la compañía   |  |
| - Asegurar el cumplimiento de los requerimientos SOX del área técnica.  |  |
| - Asegurar que la inversión cumple con la estrategia corporativa de MIC, identificar y aprovechar las sinergias.  |  |
| - Cumplir con la instalación de nuevos servicios y equipos, de acuerdo a lo solicitado en el presupuesto y en los CAR's   |  |
| - Preparar el presupuesto técnico de acuerdo a la estrategia de negocios y la demanda de capacidad de los clientes.   |  |
| - Asegurar el cumplimiento de las metas de inversión y gastos del área técnica  |  |
| - Asegurar una alta disponibilidad de los servicios y plataformas de gestión.   |  |
| - Identificar y gestionar posibilidades de negocios.  |  |
| - Establecer las metas cualitativas y cuantitativas que el departamento debe cumplir para contribuir a lograr los objetivos de la empresa.  |  |
| - Coordinar el trabajo que efectúan los departamentos que conforma el área técnica  |  |
| - Autorización en la intranet de instalaciones locales.   |  |
| - Planificación de actividades solicitadas por clientes internos y externos. (Reunión con los clientes para la definición de un diseño, mejora de servicio, implementación de servicios). |  |
| - Coordinación de instalaciones de servicios locales, planes de trabajo de los diferentes departamentos, mantenimientos, reparación de fallas, supervisiones, emergencias.                |  |
| - Diligencia de fallas escaladas por el NOC local o NOC Regional  |  |
| - Asegurar el desarrollo eficiente de las actividades de los departamentos  |  |
| - Asegurar el servicio eficiente a los clientes (externos e internos).  |  |
| - Coordinación de las actividades concernientes al departamento con las demás gerencias.  |  |
| - Asesorar a los coordinadores y jefes de área de su departamento en los diferentes proyectos de operaciones.   |  |
| - Entrega de reportes requeridos.   |  |
| - Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 5 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Gerencia de Operaciones

### Estudios/Profesión:

Ingeniería Electrónica / Eléctrica

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:

**Figura 13. Código AGU-03, Gerente de Ventas**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Gerente de Ventas (Commercial Manager)                |
| División:                        | Comercial   |
| Departamento / Unidad            | Comercial   |
| Fecha:                           | September 1, 2009                                     |
| Fecha de última versión:         | September 1, 2009                                     |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                         |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                         |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                              |
| Reporta a:                       | Corporate Business Manager                            |
| Supervisa directamente a:        | Sales Executive, Sales Technical Support, Sales Pymes |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Generar ingresos por concepto de ventas a la empresa alcanzando y sobrepasando los objetivos y metas corporativas, incrementar el revenue y reducir el churn a través de planes competitivos y estratégicos. |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| Coordinar el trabajo del grupo de asesores y el cumplimiento de la cuota de ventas individual y de grupo.  |  |
| Es responsable de supervisar el cumplimiento del plan de trabajo de cada uno de los asesores de ventas   |  |
| Encargado de toda gestión administrativa y ventas de los servicios, equipos y/o software relacionado al negocio de ventas Datos corporativos, Telefonía Corporativos, u otro.              |  |
| Realizar el plan, presupuesto y pronóstico de ventas del año   |  |
| Definir estrategias para captar clientes nuevos de acuerdo a las condiciones del mercado   |  |
| Diseñar y aprobar propuestas a clientes  |  |
| Definir y supervisar horarios de trabajo y/o asignaciones de la Dirección  |  |
| ?Es responsable de apoyar al grupo de asesores en los proyectos que presenten.   |  |
| Manejo de carteras por vendedores  |  |
| Responsable de los resultados del equipo de ventas y por el cumplimiento del plan de ventas de país  |  |
| Responsable de que las negociaciones proyectos todo lo que enmarque el portafolio de servicios sean sanos y rentables para la compañía.  |  |
| Manejo de relaciones con el cliente, específicamente en las áreas de pre y post-venta.   |  |
| Resolver situaciones difíciles en clientes cuando el rendimiento de los enlaces provistos son deficientes.   |  |
| Elaboración de reportes de ventas para tener un control sobre gestión que realiza (weekly)   |  |
| Desarrollo del mercado corporativo con los productos y servicios que Amnet ofrece, manteniendo siempre un paso   |  |
| Responsable de supervisar la cartera de clientes y responsables de dar seguimiento para el incremento de clientes a nivel local así como del mantenimiento y seguimiento de dicha cartera. |  |
| Estrategias a seguir para optimizar el proceso de ventas y conseguir nuevos proyectos.   |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.   |  |
|  |  |
|  |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Proceso de ventas, conocimiento técnico de telecomunicaciones, conocimiento básico en sistemas, manejo de servicio al cliente |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 5 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Gerencia de Ventas

### Estudios/Profesión:

Profesional en Adm, Ingeniería o carrera a fin, con Maestría preferible

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:



**Figura 14. Código AGU-04, Gerente General**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente General (Corporate Business Regional Director)   |
| División:                        | Gerencia General   |
| Departamento / Unidad            | Gerencia General   |
| Fecha:                           | September 30, 2009   |
| Fecha de última versión:         | September 30, 2009   |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>   |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>  |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>   |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>  |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>   |
| Reporta a:                       | CEO AMNET  |
| Supervisa directamente a:        | Gerencias de: Finanzas, Comercial, Operaciones, Amnet People, Revenue Assurance, IT, Customer Care |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Ejecutar y supervisar el cumplimiento de políticas, estrategias y planes acordados por Junta Directiva, para lo cual desarrolla actividades necesarias de planificación, organización y control de las funciones que la empresa realiza, para que éstas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos de la empresa, vigilando que todos en la organización cumplan con sus funciones y responsabilidades. Representa legal y judicialmente a la empresa.</p> |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| • Evaluar constantemente el entorno económico, político, comercial local e internacional, empresarial, etc., alrededor de las actividades de la empresa, para determinar las premisas más importantes a considerar en los planes estratégicos de la Empresa.                                  |  |
| • Coordinar la realización del proceso anual de planeación estratégica para la empresa, con el fin de contar con las premisas necesarias de rumbo y dirección determinadas por la Presidencia que permitan formular apropiadamente el plan.   |  |
| • Verificar el presupuesto de la Empresa para su ratificación por Presidencia y Junta Directiva, evaluando los objetivos y metas que dichos planes integran, así como los programas de acción específicos.  |  |
| • Revisar y aprobar las metas individuales de las Direcciones para dar, guiar y evaluar las acciones de los mismos hacia resultados que se buscan en la realización de las mismas.  |  |
| • Desarrollar proyectos nuevos que se encaminen al logro de los objetivos y metas de la Empresa, formulando las bases y términos de referencia necesarios, para poder preparar las propuestas para la realización de los mismos. Coordinar su implementación una vez aprobados los proyectos. |  |
| • Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Gerencia tomando como base las metas y objetivos de la empresa.   |  |
| • Elaborar el presupuesto de la Gerencia según el Plan de Trabajo establecido y presentarlo a Junta Directiva para su aprobación  |  |
| • Coordinar la planeación, aprobación y desarrollo de proyectos de las diferentes Gerencias y empresa en general, con el objeto de garantizar la obtención de los beneficios esperados.   |  |
| • Coordinar el desarrollo de acciones requeridas por casa Matriz, controlando la ejecución y cumplimiento de las mismas, con el objeto de garantizar que cumpla con las especificaciones dictadas por los mismos.   |  |
| • Autorizar Manuales de Descripción de Cargos, Procedimientos y Políticas de manera que se mantengan actualizados basándose en la estructura organizativa vigente y funciones actuales.   |  |
| • Organizar la reunión mensual de Gerentes para tratar el seguimiento de metas.   |  |
| • Evaluar al personal bajo su cargo, en cuanto a su desempeño individual, para recomendar acciones de capacitación, desarrollo y promoción.   |  |
| • Mantener informado al personal gerencial, por medio de reuniones, las estrategias a seguir para lograr los objetivos del mismo  |  |
| • Revisar mensualmente, los gastos reales contra el presupuesto de los departamentos, analizando las variaciones y reciclando acciones para mantenerse dentro de los objetivos establecidos.  |  |
| • Revisar los informes financieros y contables de la Empresa y presentarlos a Junta Directiva.  |  |
| • Evaluar y aprobar propuestas y proyectos de los diferentes Gerentes, relacionados a sus programas y actividades.  |  |
| • Preparar reportes e informes específicos para su revisión y estudio de Junta Directiva.   |  |
| • Mantener contacto con diferentes organismos, empresas, instituciones bancarias, etc., que de alguna manera se relacionan en actividades de la empresa.  |  |
| • Analizar en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos la creación de nuevos puestos de trabajo   |  |
| • Autorizar acciones de personal por los diferentes movimientos que se hagan como traslados, despidos, renuncia, permisos, aumentos, nivelaciones y otros.  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |

| Competencias                             |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>                      |                                     |
| <b>Generales</b>                         |                                     |
| Conocimiento de MS Office                | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica                       | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente        | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo                        | <input checked="" type="checkbox"/> |


|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Buenas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Nivel de Conocimiento del Puesto</b>  |                                     |
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input checked="" type="checkbox"/> |

| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo                                  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente           | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro de | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio                                 | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles     | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos                                     | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones               | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación       | <input checked="" type="checkbox"/> |

| <b>Perfil</b>   |   |
|---|---|
| <b>Experiencia</b>  |   |
| Experiencia requerida   | <input checked="" type="checkbox"/>               |
| Experiencia no requerida  | <input type="checkbox"/>                          |
| Años de experiencia <u>7 años</u> en áreas similares.                         |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia previa en:                    |   |
| Gerencia de Operaciones, Gerencia de ventas, o manejo de una Gerencia General |   |
| <b>Estudios/Profesión:</b>  |   |
| Licenciado en Administración de Empresas con maestría                         |   |
| Nivel:  |   |
| <input type="checkbox"/> Técnico  | <input type="checkbox"/> Universitario Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Universitario completo                               | <input checked="" type="checkbox"/> Maestría      |
| Años de estudio: _____  |   |
| <b>Dominio del idioma inglés</b>  |   |
| No requerido  | <input type="checkbox"/>                          |
| Básico  | <input type="checkbox"/>                          |
| Intermedio  | <input type="checkbox"/>                          |
| Avanzado  | <input checked="" type="checkbox"/>               |
| <b>Licencia de conducir</b>   |   |
| No requerida  | <input type="checkbox"/>                          |
| Requerida   | <input type="checkbox"/>                          |
| Tipo de licencia requerida: _____   |   |
| <b>Certificaciones especiales:</b>  |   |
|   |   |

**Figura 15. Código AGU-05, Gerente de Customer Care**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente de Customer Care (Customer Operations Manager) |
| División:                        | Customer Care  |
| Departamento / Unidad            | Customer Care  |
| Fecha:                           | September 1, 2009                                      |
| Fecha de última versión:         | September 1, 2009                                      |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                 |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                          |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                 |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                          |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                               |
| Reporta a:                       | Corporate Business Regional Director                   |
| Supervisa directamente a:        | Customer Care GT y NI.                                 |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Es responsable de manejar todo lo relacionado con el servicio que presta la empresa a sus clientes, además de hacer que todos los procedimientos cumplan con los estándares de servicios de calidad para satisfacción de los clientes en la región.</p> |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| Supervisión de la Operatividad del Departamento de Customer Care interno y Outsourcing   |  |
| Desarrollo e implementación de proyectos de mejora de Servicio al Cliente  |  |
| Analizar los reportes de servicios para detectar necesidades de los clientes   |  |
| Desarrollo e implementación de mediciones de KPI's para el área  |  |
| Atender personalmente las consultas y reclamos de clientes que se dirigen a las Gerencias o al Director de país, delegando adecuadamente para una ágil y eficaz solución |  |
| Monitoreo de resultados e indicadores de desempeño del área.   |  |
| Filtrar la información de problemas técnicos a todos los gerentes de las áreas involucradas con fines de mejora  |  |
| Verificar que la comunicación entre los departamentos de la compañía y Customer Care sea fluida y orientada a resultados.  |  |
| Coordinar reuniones con Customer Care interno y externo (outsourcing) para dar seguimiento a casos pendientes y mejoras en el departamento y servicio al cliente.        |  |
| Elaboración de un reporte ejecutivo del funcionamiento del departamento para la Dirección Ejecutiva.   |  |
| Elaboración y control del presupuesto del área.  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.   |  |
|  |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
| Manejo de Microsoft Office, Conocimiento de inglés 100%, Conocimientos de programas Visio y Project de Microsoft |                                     |
| Conocimiento de equipamiento de redes y tecnologías de telecomunicaciones.                                       |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 5 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Puestos relacionados a soporte en telecomunicaciones o redes de computo con conocimiento en desarrollo de proyectos, ventas y/o mercadeo.

### Estudios/Profesión:

Ingeniería Electrónica / Eléctrica

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:



**Figura 16. Código AGU-06, Gerente de Recursos Humanos**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| <b>Datos Generales</b>           |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente de Recursos Humanos (People Manager) |
| División:                        | Amnet People                                 |
| Departamento / Unidad            | Amnet People                                 |
| Fecha:                           | September 1, 2009                            |
| Fecha de última versión:         | September 1, 2009                            |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>       |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>       |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                     |
| Reporta a:                       | Corporate Business Regional Director         |
| Supervisa directamente a:        | Payroll Officer GT & NI                      |

| <b>Objetivo del Puesto</b>   |
|--|
| <p>Es el encargado de planificar, coordinar y administrar el Capital Humano de la empresa, así mismo, incrementar la rentabilidad de la compañía a través de personal calificado y motivado, desempeñándose en línea con los objetivos de la compañía. Responsable del control de headcount, responsable de toda la gestión humana como tal; procesos de reclutamiento, selección, contratación, inventario del talento, planes de carrera, sucesión, compensación y beneficios, entrenamiento, entre otros.</p> |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| - Define e implementa la estrategia de reclutamiento  |  |
| - Manejar adecuadamente y según lineamientos corporativos el headcount de la compañía, presentación de RARs Guatemala y Nicaragua a MIC.  |  |
| - Establecimiento de las políticas de administración de Recurso Humano para los procesos de condiciones de empleo, compensaciones, beneficios, entrenamiento y desarrollo de herramientas de trabajo. |  |
| - Asegurar el cumplimiento de entrega de información requerida del área.  |  |
| - Recluta y promueve talento para las posiciones vacantes.  |  |
| - Define y brinda seguimiento al presupuesto del área   |  |
| - Identifica los planes de carrera para los ejecutivos y posiciones claves.   |  |
| - Asegura el cumplimiento de lineamientos SOX en su área. Brinda soporte remoto para apoyar requerimientos del área.  |  |
| - Elaborar plan de cultura Tigo.  |  |
| - Elaborar y coordinar plan de desarrollo de competencias, programa de inducción, programa de desempeño   |  |
| - Coordinar aplicación de encuesta de clima laboral y elaborar en conjunto con cada área el plan de acción para mejora del mismo y dar seguimiento.   |  |
| - Definir y administrar la estructura salarial de la empresa, utilizando la metodología Watson Wyatt y sus sistemas de graduación, los cuales se accesan a través de internet.                        |  |
| - Implementar y administrar beneficios adicionales a la ley velando por mantener alta competitividad en el mercado.   |  |
| - Proponer esquemas de compensación variable que estén alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.  |  |
| - Velar por la actualización de las descripciones de puesto de la empresa.  |  |
| - Asegurar el pago de salario de los empleados a tiempo y con calidad.  |  |
| - Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Buenas Relaciones Estratégicas/Comerciales  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Administración por competencias, administración de la compensación, desarrollo organizacional, indicadores de gestión de HR, administración de presupuesto, administración de pólizas de seguro de vida y médico, administración de proyectos, legislación laboral. |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Recursos Humanos, Proyectos

### Estudios/Profesión:

Ingeniería Industrial / Administración de Empresas / Psicología

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

**Figura 17. Código AGU-07, Gerente de Operaciones Regional**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| <b>Datos Generales</b>           |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Gerente de Operaciones Regional (Regional Operations Manager) |
| División:                        | Operaciones Regional  |
| Departamento / Unidad            | Operaciones Regional  |
| Fecha:                           | August 31, 2009   |
| Fecha de última versión:         | August 31, 2009   |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                        |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                                 |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                        |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                                 |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                                      |
| Reporta a:                       | CTO   |
| Supervisa directamente a:        | NOC Regional, Regional Network Engineer.                      |

| <b>Objetivo del Puesto</b>   |
|--|
| Responsable de la administración y supervisión de la Red Regional, proyectos implementados en la misma, disponibilidad y confiabilidad sobre la Red Regional y coordinación de los proyectos de TI y su supervisión. |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| ? Seguimiento de las actividades diarias de los diferentes departamentos que se dirigen, NOC, Red Regional. |  |
| ? Seguimiento de proyectos constantes de tecnología   |  |
| ? Autorización de Instalaciones Regionales  |  |
| Coordinación de reunión Gerentes de Operaciones a nivel Regional  |  |
| Reportes de estadísticas del desempeño del NOC  |  |
| Reportes de estadísticas del desempeño de la operación  |  |
| Reportes de estadísticas del desempeño de la Red  |  |
| Reporte de capacidad de ancho de banda regional   |  |
| Elaboración del presupuesto anual   |  |
| Elaboración del CAPEX anual   |  |
| Elaboración de documentación de proyectos especiales  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.              |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 5 años en áreas similares.

Experiencia previa en:

Gerencia de Operaciones, específicamente en Telecomunicaciones.

### Estudios/Profesión:

Ingeniero Electrónico o carrera a fin con maestría

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:



**Figura 18. Código AGU-08, Gerente de Mantenimiento**

|   |                               |   |
|---|-------------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | <b>Descripción del puesto</b> |  |
|---|-------------------------------|---|

| <b>Datos Generales</b>           |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente de Mantenimiento (Maintenance Manager) |
| División:                        | Operaciones                                    |
| Departamento / Unidad            | Mantenimiento                                  |
| Fecha:                           | August 19, 2009                                |
| Fecha de última versión:         | August 19, 2009                                |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>         |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                  |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>         |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                  |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                       |
| Reporta a:                       | Operations Manager                             |
| Supervisa directamente a:        | Maintenance Coordinator                        |

| <b>Objetivo del Puesto</b>  |
|---|
| Dirección de los procedimientos en el equipo productivo y de servicio coordinando todos los recursos a través de procesos de control, planeacion y organización para garantizar y asegurar el excelente funcionamiento de todos los bienes o servicios y redes. |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Control y coordinación de la asignación de actividades en el campo en cuestiones de fallas para su pronta solución con el equipo de técnicos del contratista. |  |
| Supervisión constante y efectiva con despacho para ver avances en las averías remitidas a mantenimiento.  |  |
| Supervisión de centros de operación (Ambiente, energía, infraestructura) (NODOS)  |  |
| Mantener comunicación constante y efectiva con las demás áreas de Operaciones, Customer Care, NOC.  |  |
| Supervisión de UPS en centros de Operación (NODOS)  |  |
| Encargado de los mantenimientos preventivos de los equipos y Nodos.   |  |
| Supervisión de contratistas   |  |
| Control de diagramas eléctricos en centros de operación   |  |
| Control de contactos administrativos de los locales en donde se alquila para nodos  |  |
| Control de las desinstalaciones y recuperación de equipos, documentando las actividades en la intranet.   |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input type="checkbox"/>            |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro de una unidad o área                           | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 3 a 5 años en áreas similares.

Experiencia previa en:

Planta Externa, NOC, Telecomunicaciones

### Estudios/Profesión:

Ingeniería Eléctrica / Ingeniería Electrónica

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: C, preferible B

### Certificaciones especiales:

**Figura 19. Código AGU-09, Ejecutivo de Ventas**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| <b>Datos Generales</b>           |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Ejecutiva de Ventas (Sales Executive)  |
| División:                        | Comercial                              |
| Departamento / Unidad            | Ventas                                 |
| Fecha:                           | July 20, 2009                          |
| Fecha de última versión:         | July 20, 2009                          |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>               |
| Reporta a:                       | Commercial Manager                     |
| Supervisa directamente a:        | Ninguno.                               |

| <b>Objetivo del Puesto</b>   |
|--|
| <p>Captación de nuevos clientes, mantener a clientes actuales, gestión y seguimiento de resolución de fallas para clientes asignados, instalaciones nuevas, actualizaciones, problemas contables de facturación y requerimientos que sean solicitados por los clientes.</p> <p>Generar ingresos por concepto de ventas a la empresa con el fin de alcanzar las metas asignadas a través de la captación de clientes potenciales.</p> |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| • Generación de nuevos clientes a través de telemarketing y visitas a las empresas.   |  |
| • Responsable de la atención a clientes y planeación de cuentas.  |  |
| • Darle seguimiento a solicitud de clientes nuevos y visitas.   |  |
| • Responsable de la elaboración y envío de cotizaciones.  |  |
| • Ingresar cada una de las cotizaciones o cambios de información general del cliente en la plataforma iSales.                             |  |
| • Responsable de solicitud de site survey en sistema iSales   |  |
| • Continuidad del status de los proyectos mediante reuniones con clientes a fin de asegurar la satisfacción del mismo.                    |  |
| • Cumplir con las políticas y procedimientos de ventas.   |  |
| • Es responsable de entregar la papelería completa de la gestión de venta para la instalación, papelería legal y contratos.               |  |
| • Deberá participar en reuniones de seguimiento con líderes de proyecto, Gerente de Ventas y Gerente General.                             |  |
| • Reporte de cierre de ventas   |  |
| • Deberá de colaborar con el departamento de cobros en la cobranza a clientes difíciles en base a las políticas y procedimientos.         |  |
| • Cumplir con la cuota mensual de venta recurrente y de instalación.  |  |
| • Entrega de Fore cast.   |  |
| • Responsable del mantenimiento de la cartera a través de visitas y llamadas, resolución de problemas y atención a nuevos requerimientos. |  |
| • Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input type="checkbox"/>            |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Personal  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input type="checkbox"/>            |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input type="checkbox"/>            |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Proceso de ventas, técnicas de ventas, conocimiento técnico de telecomunicaciones, conocimiento básico en sistemas. |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Ventas, preferiblemente en el área de Telecomunicaciones.

### Estudios/Profesión:

Administración de Empresas, Mercadeo, Telecomunicaciones. Preferiblemente profesional.

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: Pensum cerrado.

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida

Requerida


Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:

Servicio al cliente, Procesos de ventas.



Figura 20. Código AGU-10, Técnico de NOC

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Técnico de NOC (NOC Technician)        |
| División:                        | Operaciones                            |
| Departamento / Unidad            | NOC Local                              |
| Fecha:                           | August 18, 2009                        |
| Fecha de última versión:         | August 18, 2009                        |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>               |
| Reporta a:                       | NOC Manager                            |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----                         |

| Objetivo del Puesto                 |
|-------------------------------------|
| Solución eficaz y pronta de fallas. |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Atención y solución de fallas escaladas.  |  |
| Monitoreo de la red y TT en la intranet.  |  |
| Realización del reportes varios, recurso de red.  |  |
| Verificación de la realización de Backups de configuración de los equipos   |  |
| Documentación de quejas de IP (Spam, Virus, Ataques)  |  |
| Soporte a personal de planta externa  |  |
| Soporte al departamento de Customer Care  |  |
| Revisión de Logs MRTG   |  |
| Seguimiento de procedimientos de atención a los fallos, apertura, seguimiento y cierre de reporte de problemas (TTs). |  |
| Entrega de incidencias, bitácoras, notas de gestión a reemplazo de turno.   |  |
| Atención directa a clientes internos y externos 7 x 24  |  |
| Atención a dominios y cuentas de correo.  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.                        |  |
|   |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                      | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input type="checkbox"/>            |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Personal  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización   | <input type="checkbox"/>            |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales      | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Conocimiento general de redes de datos, Tecnologías Frame Relay, IP, ATM, TDM |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 1 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Preferible experiencia en Telecomunicaciones, Redes IP

### Estudios/Profesión:

Ingeniería Electrónica / Ingeniería en Telecomunicaciones

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: Cursando último año

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

Preferible CCNA (Cisco Certified Network Associate)

**Figura 21. Código AGU-11, Oficial de Estudios de Factibilidad**

|  |                        |   |
|--|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Milicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|--|------------------------|---|

| Datos Generales                  |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Encargado de Factibilidades y Diseño (Design and Site Survey Officer) |
| División:                        | Operaciones   |
| Departamento / Unidad            | Construcción  |
| Fecha:                           | August 19, 2009   |
| Fecha de última versión:         | August 19, 2009   |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                                |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>   |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                                |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>   |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>  |
| Reporta a:                       | Construction and Provision Manager                                    |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----<br>_____   |

| Objetivo del Puesto   |
|---|
| Realizar estudios de factibilidad. Mantenimiento de los planos de red de fibra, wireless, construcción. Cálculo de presupuesto de materiales y mano de obra en cada uno de los proyectos, diseño de rutas óptimas y certificación de rutas. |

| Principales Responsabilidades   |
|---|
| ? Dibujo y mantenimiento de plano de planta externa y de mantenimiento de hilos de fibra                            |
| ? Realizar factibilidades de proyecto, supervisión y entrega de los mismos en el campo.                             |
| ? Responsable del control, documentación y ejecución de las factibilidades solicitadas en intranet                  |
| ? Verificar el ingreso de datos de mantenimiento al sistema de administración de fibra óptica SAFO                  |
| ? Apoyo con la supervisión general en ejecución de proyectos de construcción asignados por el Jefe de Construcción. |
| ? Apoyo con reporte de ampliaciones y trabajos de construcción, instalaciones, recorridos de rutas.                 |
| ? Reporte de nuevas rutas y disponibilidad de hilos de fibra  |
| ? Soporte completo al equipo de ventas en cuanto a soluciones y estudios de factibilidad de entrega de servicios.   |
| ? Verificar factibilidades en Nodos   |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.                      |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |

| Competencias  |
|---|
| <b>Conocimiento</b>   |
| <b>Generales</b>  |
| Conocimiento de MS Office <input checked="" type="checkbox"/>                                     |
| Habilidad de comunicación oral y escrita <input checked="" type="checkbox"/>                      |
| Habilidad numérica <input type="checkbox"/>   |
| Orientación a servicio al cliente <input checked="" type="checkbox"/>                             |
| Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/>   |
| <b>Gerenciales</b>  |
| Liderazgo <input type="checkbox"/>  |
| Administración de Personal <input type="checkbox"/>   |
| Administración de Recursos Financieros <input type="checkbox"/>                                   |
| Conocimiento del Negocio <input type="checkbox"/>   |
| <b>Específicas</b>  |
| Pensamiento Estratégico <input type="checkbox"/>  |
| Adaptabilidad / Flexibilidad <input checked="" type="checkbox"/>                                  |
| Planeación y Organización <input checked="" type="checkbox"/>                                     |
| Mejora Continua <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales <input type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación <input type="checkbox"/>   |
| Pensamiento Conceptual <input type="checkbox"/>   |
| Pensamiento Analítico <input type="checkbox"/>  |
|   |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |
| Conocimientos de fibra óptica y cableado en cobre, telecomunicaciones en general                  |

| <b>Nivel de Conocimiento del Puesto</b>  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 1 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Planta externa, instalaciones, construcciones de red FO, Cobre, o RF

### Estudios/Profesión:

Bachiller o perito en Electrónica, con estudios universitarios en Ing Elec.

Nivel:

Técnico  Universitario Incompleto  Universitario completo  Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida

Requerida


Tipo de licencia requerida: C, preferible B

### Certificaciones especiales:

AutoCAD



**Figura 22. Código AGU-12, Contador *Off Shore* - Tesorería**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Contador Off Shore / Tesorería (Off Shore Accountant-Treasury) |
| División:                        | Finanzas   |
| Departamento / Unidad            | Finanzas   |
| Fecha:                           | August 24, 2009  |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009  |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                         |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                                  |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                         |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                                  |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                                       |
| Reporta a:                       | Financial Manager  |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----   |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Llevar los registros contables de la Off Shore, así como la facturación y cobro a los respectivos clientes que posee con el fin de obtener los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones, dar información real y en tiempo requerida sobre la situación financiera de acuerdo a políticas vigentes, para que sirva de análisis en la toma de decisiones financieras.</p> <p>Responsable de la administración del efectivo y equivalentes de efectivo de la empresa, de la relación con bancos y proveedores de fondos, de la planificación, coordinación y supervisión del proceso de pagos a proveedores locales, del apoyo a las Gerencias Financieras con pagos a proveedores regionales, de las conciliaciones bancarias y de seguimiento y coordinación de temas de seguros.</p> |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| ? Facturación, Registro y Cobro de Clientes de la Off Shore (Macola)                                     |  |
| ? Registro y Pago a nuestros proveedores así como obligaciones adquiridas.                               |  |
| ? Comunicación directa con clientes y proveedores del exterior con el fin de resolver dudas o problemas. |  |
| ? Soporte en el área de Cartera a los demás países para determinar el Cálculo de incobrabilidad mensual  |  |
| ? Respuesta inmediata a cualquier solicitud de Información requerida, status de clientes, proveedores    |  |
| ? Información relacionada con los activos, costos y otras operaciones e información que necesitan.       |  |
| ? Manejo y custodia de papelería, así como contratos con proveedores                                     |  |
| ? Trasladar a la Gerencia Financiera el cierre mensual con sus respectivas integraciones y balanza.      |  |
| ? Dar apoyo a solicitudes con superiores externos sobre cualquier información que requieran.             |  |
| ? Elaborar el Consolidado mensual de ventas y trasladarlo a Gerencia Financiera.                         |  |
| ? Conciliación mensual de cargos con las ínter compañías   |  |
| ? Provisionar, revisar costos  |  |
| ? Elaborar el Presupuesto de gastos para el año siguiente  |  |
| ? Proporcionar información a la auditoría externa e interna  |  |
| ? Planificación y autorización de pagos a proveedores locales  |  |
| ? Apoyo a Gerencias Financieras con pagos a proveedores regionales                                       |  |
| ? Manejo del efectivo y equivalentes de efectivo de la empresa   |  |
| ? Manejo de la relación con bancos y proveedores de fondos   |  |
| ? Apoyo en seguimiento y coordinación de temas de seguros  |  |
| ? Supervisión de conciliaciones bancarias  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.           |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input type="checkbox"/>            |
| Mejora Continua  | <input type="checkbox"/>            |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
| Contabilidad General,  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Area contable

### Estudios/Profesión:

Perito Contador, Pensum cerrado de Auditoría

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: Pensum cerrado

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

**Figura 23. Código AGU-13, Cuentas por Cobrar**

|  |                        |   |
|--|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Milicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|--|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Cuentas por Cobrar (Accounts Receivable Officer) |
| División:                        | Finanzas   |
| Departamento / Unidad            | Contabilidad                                     |
| Fecha:                           | August 24, 2009                                  |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009                                  |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>           |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                    |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>           |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                    |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                         |
| Reporta a:                       | General Accountant                               |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----<br>_____                          |

| Objetivo del Puesto   |
|---|
| <p>Es responsable de realizar labores de nivel profesional cuyo propósito es emitir y llevar el control, de la documentación relativa al cobro por servicios.</p> |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Conciliar en el día a día las colecciones de Depósito   |  |
| Control de los saldos de clientes, elaboración de cartas de aviso, corte y recordatorios  |  |
| Mantenimiento sano de la cartera, no mayor de 60 días   |  |
| Recaudar ingresos   |  |
| Coordinar diariamente tareas y programación de mensajero (outsourcing)  |  |
| Reducir al mínimo la cartera morosa   |  |
| Emisión y control de recibos de caja  |  |
| Control de facturas y contraseñas.  |  |
| Reporte de antigüedades de saldos 60 / 90 días  |  |
| Reporte de meta y antigüedad  |  |
| Consulta en isales para gestiones de cobros en cuestiones de papelería legal, información de clientes, u otra gestión de consulta como soporte a la gestión de cobranza |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input type="checkbox"/>            |
| Mejora Continua  | <input type="checkbox"/>            |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 2 - 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Cuentas por cobrar principalmente, area contable

### Estudios/Profesión:

Perito contador, con estudios en adm / auditoría o carrera a fin

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: 3er año

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida

Requerida


Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

Seminarios o diplomados de Gestiones de cobros.



**Figura 24. Código AGU-14, Soporte Técnico de Ventas**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Ing Soporte de Ventas (Sales Technical Support) |
| División:                        | Comercial                                       |
| Departamento / Unidad            | Ventas  |
| Fecha:                           | July 20, 2009                                   |
| Fecha de última versión:         | July 20, 2009                                   |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>          |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                   |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>          |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                   |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                        |
| Reporta a:                       | Commercial Manager                              |
| Supervisa directamente a:        | Ninguno.  |

| Objetivo del Puesto   |
|---|
| Brindar soporte técnico al equipo de ventas para el diseño y diagramación de las soluciones de servicios de internet y datos para clientes locales y regionales acorde a las capacidades de la empresa. |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| • Diseño y elaboración de diagramas de soluciones de datos, internet, VOIP y videoconferencias para clientes en Guatemala y regionales.  |  |
| • Definición de soluciones de Internet, datos, VOIP, telefonía IP, video vigilancia sobre IP, soluciones sobre redes de fibra óptica Metro Ethernet en IP, y redes ATM. Enlaces de microonda digital para enlaces ATM. |  |
| • Integración de soluciones con proveedores terceros.  |  |
| • Soporte técnico en equipos de red y consultas sobre ellos (Routers, Firewall, Servicios web, Servidores Mail, gateway, etc.)   |  |
| • Soporte Técnico en visitas con el cliente, resolviendo dudas de nuestros productos y servicios.  |  |
| • Soporte técnico en servicios especiales (hosting, colocation, enlaces punto - punto).  |  |
| • Diseño de Soluciones funcionales de comunicación de nuestros productos y servicios.  |  |
| • Encargado realizar la requisición para compra de equipos   |  |
| • Pruebas y configuraciones de equipos   |  |
| • Encargado de nuevos productos y servicios para ampliar nuestro portafolio de servicios.  |  |
| • Apoyo a visitas Técnico comerciales a vendedores   |  |
| • Seguimiento y autorización de ordenes de trabajo en los diferentes flujos en la Intranet.  |  |
| • Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relaciones con su puesto.  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input type="checkbox"/>            |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input type="checkbox"/>            |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input type="checkbox"/>            |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales  | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Configuración y capacidades de equipo cisco, configuración de routers, firewall, VPNBOX, Gateway VOIP Servidores, Redes Locales, Redes wan, Fibra, Microonda, office. |                                     |

| <b>Nivel de Conocimiento del Puesto</b>  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente relacionados  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro de una unidad o área.                          | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Redes. Preferible debe ser un candidato interno que conozca la red propia de la empresa.

### Estudios/Profesión:

Titulo o cierre de pensum de Ingeniería Electrónica, Eléctrica o Sistemas

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:

CONOCIMIENTOS: Configuración y capacidades de equipo cisco, configuración de routers, firewall, VPNBOX, Gateway VOIP Servidores, Redes Locales, Redes wan, Fibra, Microonda, office.

Figura 25. Código AGU-15, Ingeniero de la Red IP Regional

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |       |       |                |       |
|----------------------------------|--|-------|-------|----------------|-------|
| Título del Puesto:               | Ingeniero de Red IP Regional (Regional IP Network Engineer)  |       |       |                |       |
| División:                        | Operaciones Regionales   |       |       |                |       |
| Departamento / Unidad            | Operaciones Regionales   |       |       |                |       |
| Fecha:                           | August 18, 2009  |       |       |                |       |
| Fecha de última versión:         | August 18, 2009  |       |       |                |       |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |       |       |                |       |
| Amnet People Manager             | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; width: 60%; text-align: center;">_____</td> <td style="border: none; width: 40%; text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">Nombre y Firma</td> <td style="border: none; text-align: center;">Fecha</td> </tr> </table> | _____ | _____ | Nombre y Firma | Fecha |
| _____                            | _____  |       |       |                |       |
| Nombre y Firma                   | Fecha  |       |       |                |       |
| Gerente / Director de División   | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; width: 60%; text-align: center;">_____</td> <td style="border: none; width: 40%; text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">Nombre y Firma</td> <td style="border: none; text-align: center;">Fecha</td> </tr> </table> | _____ | _____ | Nombre y Firma | Fecha |
| _____                            | _____  |       |       |                |       |
| Nombre y Firma                   | Fecha  |       |       |                |       |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |       |       |                |       |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>   |       |       |                |       |
| Reporta a:                       | Regional Operations Manager  |       |       |                |       |
| Supervisa directamente a:        | -----  |       |       |                |       |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Mejoramiento continuo de los procedimientos para el NOC regional en aprovisionamiento, calidad, mantenimiento y operación de la red. Planificación de crecimiento, nuevas tecnologías y nuevos servicios. Capacitar al personal operativo de la región en nuevas plataformas.</p> |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| ? Evaluación constante de todos los sistemas de transporte de la red.  |  |
| ? Monitoreo e interpretación de las alarmas en todos los equipos de transporte de la región.   |  |
| ? Evaluación de proyectos de servicios para toda la región, en los casos en que son solicitados o propuestos directamente por la gerencia de operaciones regional. |  |
| ? Resolución de fallas escalada por el NOC Regional y fallas Generales dentro de la red.   |  |
| ? Definir los parámetros de configuración de todos los equipos de transporte de la región.   |  |
| ? Análisis y aprobación de nuevas tecnologías de transporte  |  |
| ? Responsable del buen funcionamiento de la red de transporte y de todos los servicios y productos de Amnet.   |  |
| ? Revisión de capacidades regionales   |  |
| ? Revisión de equipos Core en la región  |  |
| ? Impartir cursos para todos los Ingenieros del NOC en la región, en donde se solicite y cuando sea necesario.   |  |
| ? Responsable de recomendar cualquier cambio, instalación o implementación de nuevas configuraciones, tecnologías o soluciones dentro de la red regional           |  |
| ? Implementación, Administración, Control y Documentación de servicios MPLS en la región   |  |
| ? Estudio tecnológico de proyectos de reestructuración o cambios dentro de la red  |  |
| ? Diseño de la Red de transporte   |  |
| ? Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto  |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidad numérica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente   | <input type="checkbox"/>            |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales  | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| ? Conocimiento avanzado del protocolo de transporte ATM,  |                                     |
| ? Conocimiento avanzado de los Switch ATM Alcatel 7470 y 5620 NMS,  |                                     |
| ? Conocimiento avanzado de Frame Relay, IP, Ethernet, PPP, HDLC   |                                     |
| ? Conocimientos de IP routing, BGP, OSPF, VPNs, L2, VPNs L3, MPLS   |                                     |
| ? Capa física, V.35, G.703, TDM, Sincronia, fuentes de reloj.   |                                     |
| ? Configuración avanzada de equipos Cisco, Juniper, Alcatel 7470, Netro, Airspan, Breeze Access, Floware, Navini, Symmetricom, Línea de productos RAD, convertidores de interfaz y modems, cisco MGX 8220 |                                     |
| ? Conocimiento de planificación de RF, estructura de redes.   |                                     |
| ? Conocimiento de todos los sistemas de transporte, Core y últimas millas en toda la región, utilizados en Amnet.   |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 2 años en áreas similares.

Experiencia previa en:

NOC,

### Estudios/Profesión:

Ingeniero Electrónico

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

Certificaciones especiales: CCNA



**Figura 26. Código AGU-16, Coordinador de Compras**

|  |                        |   |
|--|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Milicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|--|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Coordinador de Compras (Suply Chain)             |
| División:                        | Finanzas   |
| Departamento / Unidad            | Finanzas   |
| Fecha:                           | August 24, 2009                                  |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009                                  |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>           |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                    |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>           |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                    |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                         |
| Reporta a:                       | Financial Manager                                |
| Supervisa directamente a:        | Purchase / Logistic Nicaragua, Warehouse GT & NI |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Encargado de administrar el área de Compra de Materiales e Importaciones de la empresa, así como recibir, generar y controlar las ordenes de compra realizadas; verificando la pronta recepción de los materiales provenientes tanto del exterior como del área local, así como; la operación eficiente y segura de las bodegas, salvaguardando los materiales almacenados. Responsable de la negociacion y la compra de todos los bienes y servicios de Amnet GT y NI.</p> |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| Recibir todas las requisiciones generadas por el departamento solicitante, realizar cotizaciones con los distintos proveedores de equipo, materiales e insumos manejando un buen manejo de negociación de precios y de una manera ágil y eficaz. |  |
| Elaboración de órdenes de compra, solicitud y seguimiento para la aprobación de las mismas.  |  |
| Responsable del manejo de la base de proveedores del área Técnica; selección, mantenimiento, desarrollo y desactivación de los mismos  |  |
| Preparación para solicitud de trámite de pago  |  |
| Alcanzar los objetivos de costos, calidad, nivel de servicio, contratos, etc   |  |
| Responsable del control de la documentación de las OC  |  |
| Preparación para solicitud de trámite de pago  |  |
| Control y seguimiento de nuevas instalaciones y proyectos en proceso   |  |
| Realizar reportes de ordenes de compras abiertas y sin recepción de bodega   |  |
| Retroalimentación a la Gerencia o departamento solicitante respecto a su requisición de compra.  |  |
| Organizar un sistema de planificación de cadena de suministros que garantice la disponibilidad de la cantidad correcta de inventario, para cumplir con los objetivos del negocio reduciendo al mínimo el riesgo de obsolescencia.                |  |
| Monitorear y controlar la calidad, costo y eficacia del Ciclo de Ordenes y sistemas de información asociados.  |  |
| Participación activa en los procesos "de ofertas"  |  |
| Supervisar las actividades de las personas de bodega.  |  |
| Supervisar el cumplimiento de los controles SOX de su área y otros que requieran su apoyo. Guatemala y Nicaragua   |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.   |  |
|  |  |
|  |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Estrategias y procesos de compras, Logística desde la planeación de la demanda, planeación de Inventarios, Importaciones, almacenamiento y distribución a nivel nacional e internacional. Leyes y procedimientos aduanales. Comercio exterior. Conceptos y procedimientos de seguridad física. Requerimientos locales y normas internacionales de seguridad industrial. |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 04-May en áreas similares.

Experiencia previa en:

Gerencia de compras

### Estudios/Profesión:

Ingeniero Industrial / Auditor o carrera a fin. MBA deseado

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:

Figura 27. Código AGU-17, Gerente de NOC Regional

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente de NOC Regional (Regional NOC Manager) |
| División:                        | Operaciones Regionales                         |
| Departamento / Unidad            | Operaciones Regionales                         |
| Fecha:                           | August 18, 2009                                |
| Fecha de última versión:         | August 18, 2009                                |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>         |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                  |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>         |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                  |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                       |
| Reporta a:                       | Regional Operations Manager                    |
| Supervisa directamente a:        | NOCs Engineers                                 |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Es el encargado de administrar y supervisar todas las funciones, acciones y desarrollos de NOC. Administrar la operación y supervisión del monitoreo de los sistemas y nodos de las diferentes redes.</p> |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Asegurar la continuidad del monitoreo de las redes 7x24x365   |  |
| Coordinación de la gestión y administración de la red de telecomunicaciones.  |  |
| Supervisión del equipo que compone la red de telecomunicaciones.  |  |
| Administración de los recursos, humano y de equipo del departamento.  |  |
| Monitorear la Red Regional.   |  |
| ?Proveer soporte regional completo  |  |
| ?Supervisión de Documentación completa en intranet.   |  |
| ?Verificación, atención, seguimiento e implementación de instalaciones.   |  |
| ? Análisis y control de Alarmas de la RED   |  |
| Coordinación y programación de los mantenimientos y mejoras en la red   |  |
| Atención y solución de fallas, soporte  |  |
| Revisión de reportes de resolución de fallas generales  |  |
| Distribución de ancho de banda Internet Regional  |  |
| ?Atención directa al cliente interno y externo, local y regional en requerimientos de NOC, fallas, configuraciones, implementación, mantenimientos, calidad de la red             |  |
| Entrega de reportes de KPI's  |  |
| Realizar la evaluación de desempeño del personal del área al menos 1 vez por año.   |  |
| Definir los procedimientos del área. Comunicar la política y procedimientos relacionados con el área así como todas las actividades necesarias para cumplir con los controles SOX |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignado y se relacione con su puesto.  |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales  | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Conocimiento en Telecomunicaciones completo.  |                                     |
| Conocimiento en Gestión de Red  |                                     |
| Conocimiento de protocolos de comunicación Frame Relay, Clear Channel, ATM, MPLS e IP. Conocimiento de Redes de Datos |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 4 en áreas similares.

Experiencia previa en:

NOC

### Estudios/Profesión:

Ingeniería Electrónica / Ingeniería en Telecomunicaciones y/o Sistemas informáticos

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida

Requerida


Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

CCNA (Cisco Certified Network Associate)



**Figura 28. Código AGU-18, Coordinador de Customer Care**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Coordinador de Customer Care (Customer Care Coordinator)   |
| División:                        | Customer Operations  |
| Departamento / Unidad            | Customer Care  |
| Fecha:                           | August 20, 2009  |
| Fecha de última versión:         | August 20, 2009  |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 60%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 30%;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; font-size: small;"> <span>Nombre y Firma</span> <span>Fecha</span> </div> |
| Gerente / Director de División   | <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 60%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 30%;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; font-size: small;"> <span>Nombre y Firma</span> <span>Fecha</span> </div> |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>   |
| Reporta a:                       | Customer Operations Manager  |
| Supervisa directamente a:        | Customer Care Executive  |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Es responsable de la administración del personal del call center y de los recursos asignados al mismo. Garantizar el cumplimiento de los estándares de atención y satisfacción, velando por la resolución de fallas en primero y segundo nivel de escalamiento.</p> |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Monitoreo proactivo de las redes regionales y los enlaces de clientes de alto valor                                 |  |
| Coordinación de las notificaciones a clientes en caso de fallas graves y/o mantenimientos programados               |  |
| Coordinación de las actividades programadas con los proveedores autorizados (servicios outsourcing)                 |  |
| Coordinación con departamento de operaciones de las visitas proactivas y reactivas a clientes                       |  |
| Planteamiento y ejecución en coordinación con la Gerencia de planes de mejora continua para el área                 |  |
| Atención y resolución de fallas en el segundo nivel de escalamiento en los tiempos establecidos                     |  |
| Administración de los horarios de CC en conjunto con la empresa de outsourcing                                      |  |
| Generación y análisis de reportes de desempeño del área a su cargo (call center y monitoreos de la red)             |  |
| Realizar y coordinar los monitoreos proactivos de las redes de los clientes de alto valor y los enlaces regionales. |  |
| Coordinación de encuestas de satisfacción hacia los clientes, evaluando fallas atendidas durante el mes.            |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacion con su puesto.                       |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro de   | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 2 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Call Center Técnico, NOC.

### Estudios/Profesión:

Ingeniería Eléctrica / Electrónica o a fin

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: ó pensum cerrado

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

CCNA

**Figura 29. Código AGU-19, Gerente de NOC Local**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente de NOC Local (Local NOC Manager) |
| División:                        | Operaciones                              |
| Departamento / Unidad            | NOC                                      |
| Fecha:                           | August 18, 2009                          |
| Fecha de última versión:         | August 18, 2009                          |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>   |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>            |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>   |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>            |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                 |
| Reporta a:                       | Operations Manager                       |
| Supervisa directamente a:        | NOCs Engineers                           |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Es el encargado de administrar y supervisar todas las funciones, acciones y desarrollos de NOC Local. Monitorear el comportamiento de los equipos principales de Internet (Routers, Servidores de Correo y DNS, Firewall)</p> |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Asegurar la continuidad del monitoreo de las Redes Locales 7x24x365   |  |
| Administrar y dar soporte de servidores de correo, DNS, routers cisco, juniper, cisco PIX firewall, MRTG  |  |
| Velar por la seguridad de los equipos administrados y ataques provenientes de intranet  |  |
| Administración de los recursos, humano y de equipo del departamento de NOC Local.   |  |
| Monitorear la Red Local.  |  |
| ?Proveer soporte Local  |  |
| ?Supervisión de Documentación completa en intranet de los requerimientos y gestiones locales.   |  |
| ?Verificación, atención, seguimiento e implementación de instalaciones locales.   |  |
| ? Análisis y control de Alarmas de la RED Local   |  |
| Coordinación y programación de los mantenimientos y mejoras en la red Local   |  |
| Atención y solución de fallas, soporte Local  |  |
| Revisión de reportes de resolución de fallas generales (Local)  |  |
| Administrar la distribución de las direcciones IP asignadas a Amnet por los países  |  |
| ?Atención directa al cliente interno y externo, local en requerimientos de NOC Local, fallas, configuraciones, implementación, mantenimientos, calidad de la red                  |  |
| Entrega de reportes de KPI's del NOC Local  |  |
| Realizar la evaluación de desempeño del personal del área al menos 1 vez por año.   |  |
| Definir los procedimientos del área. Comunicar la política y procedimientos relacionados con el área así como todas las actividades necesarias para cumplir con los controles SOX |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignado y se relacione con su puesto.  |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales  | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Conocimiento en Telecomunicaciones completo. Conocimiento en Gestión de Red. Conocimiento de protocolos de comunicación Frame Relay, Clear Channel , ATM, MPLS e IP. Conocimiento de Redes de Datos |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 4 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Telecomunicaciones, NOC

### Estudios/Profesión:

Ingeniería Electrónica / Ingeniería en Telecomunicaciones y/o Sistemas informáticos

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida

Requerida


Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

CCNA (Cisco Certified Network Associate)



Figura 30. Código AGU-20, Ingeniero de NOC

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Ingeniero de NOC (NOC Engineer)        |
| División:                        | Operaciones                            |
| Departamento / Unidad            | NOC Regional                           |
| Fecha:                           | August 18, 2009                        |
| Fecha de última versión:         | August 18, 2009                        |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>               |
| Reporta a:                       | NOC Manager                            |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----                         |

| Objetivo del Puesto   |
|---|
| Se encarga de la optimización de la red regional en los diferentes medios de transmisión. Solución pronta de fallas y constante monitoreo de la red para la detección de posibles fallas. |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Atención y solución de fallas a clientes VIP, fallas regionales.  |  |
| Monitoreo de la red   |  |
| Monitoreo diario del avance de los TT y documentación de los TT internos en la intranet   |  |
| Realización del reporte de TT   |  |
| Verificación de la realización de Backups de configuración de los equipos   |  |
| Implementación de monitoreo de nuevos clientes  |  |
| Soporte a personal de planta externa  |  |
| Soporte al departamento de Customer Care  |  |
| Coordinar con los diferentes departamentos para atención de fallas generales que afecten parcial o total, recursos, red, servicios. |  |
| Revisión de las instalaciones diarias   |  |
| Seguimiento de procedimientos de atención a los fallos, apertura, seguimiento y cierre de reporte de problemas (TTs).               |  |
| Monitoreo proactivo de recursos, elementos de red, equipos, red y servicios.  |  |
| Entrega de incidencias, bitácoras, notas de gestión a reemplazo de turno.   |  |
| Atención directa a clientes internos y externos 7 x 24 x 365  |  |
| Atención a dominios y cuentas de correo.  |  |
| Configuración de equipos  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.                                      |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input type="checkbox"/>            |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 1 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Telecomunicaciones, Redes IP, NOC

### Estudios/Profesión:

Ingeniería Electrónica / Ingeniería en Telecomunicaciones

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: Pensum cerrado

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

CCNA (Cisco Certified Network Associate)

**Figura 31. Código AGU-21, Contador General**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Contador General (General Accountant)  |
| División:                        | Finanzas                               |
| Departamento / Unidad            | Contabilidad                           |
| Fecha:                           | August 24, 2009                        |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009                        |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>               |
| Reporta a:                       | Financial Manager                      |
| Supervisa directamente a:        | CxP, CxC, Axiliar Contable, Billing    |

| Objetivo del Puesto   |
|---|
| <p>Dirigir, coordinar y supervisar las actividades del departamento contable y logística (en lo que concierne a la parte financiera) con el fin de asegurar que la información financiera que resulta de los procesos sea fidedigna y confiable para cualquier usuario o finalidad que se requiera.</p> |

| <b>Principales Responsabilidades</b>  |  |
|---|--|
| Planificación, organización, dirección y ejecución de las actividades contables de la empresa. Responsable directo de los libros de la empresa y del mantenimiento de un adecuado sistema de información y control interno.     |  |
| Ejecución y verificación de los reportes e informes financieros de la empresa.  |  |
| Controlar e informar a gerencia sobre transferencias entre las diferentes cuentas corrientes para evitar sobre giros bancarios.   |  |
| Informar a gerencia de cualquier acción contable que represente un riesgo inminente, inmediato, presente y futuro para la empresa.  |  |
| Elaboración de resumen de información financiera a gerencia sobre disponibilidades en las cuentas bancarias, flujo de caja, información de cheques en flote, montos posibles de emisión.  |  |
| Planificar y organizar las actividades en el área de pagos/cobros de la empresa y controla los bienes y valores propiedad de la empresa. Informa a Gerencia Financiera cualquier cambio en los activos bajo su responsabilidad. |  |
| Confeccionar los Informes Financieros conforme NIIF, NIC, (Balance General, Estados de Resultados), así como, cualquier otro informe financiero solicitado por Gerencia.  |  |
| Coordinar la documentación que soporta los distintos registros contables, financieros o de costos que se llevan a cabo a través de comprobantes de diarios y de egresos.  |  |
| Establecer los procesos para que la información financiera que se introduce en el sistema contable sea actualizado, preciso y real.   |  |
| Asegurar el pago oportuno y correcto de los Impuestos y otras regulaciones  |  |
| Asegurar el cumplimiento en oportunidad y efectividad de los controles SOX  |  |
| Atención a los requerimientos de auditorías   |  |
| Asegurar la exactitud, oportunidad de las aplicaciones al sistema contable (Macola)   |  |
| Gestionar ante otras áreas la información que permita la aplicación oportuna y correcta al sistema contable (Intranet, iSales)  |  |
| Revisión de la cartera de clientes, definir las metas de cobros del mes y analizar los saldos mayores a 60 días para proceder a cobro jurídico o negociar con el cliente planes de pago.  |  |
| Responsable de los resultados del equipo de contabilidad a su cargo   |  |
| Gestiones con Instituciones Gubernamentales   |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |

| <b>Competencias</b>  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input type="checkbox"/>            |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales         | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
| Normas Internacionales de Contabilidad, Código Tributario, Ley de comunicaciones |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 5 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Coordinación de contabilidad, experiencia en presentación financiera con estándares internacionales

### Estudios/Profesión:

Perito contador, con Estudios de Auditoría, Adm

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: Pensum cerrado mínimo

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:



Figura 32. Código AGU-22, Oficial de Facturación

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Oficial de Facturación (Billing Officer) |
| División:                        | Finanzas                                 |
| Departamento / Unidad            | Contabilidad                             |
| Fecha:                           | August 24, 2009                          |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009                          |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>   |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>            |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>   |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>            |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                 |
| Reporta a:                       | General Accountant                       |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----<br>_____                  |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Responsable del procesamiento y aplicaciones de la cuenta corriente así como garantizar el control de la cartera de clientes, a través de la generación de facturas conforme los parámetros establecidos, incluye responsabilidades de control de números consecutivos, envío de documentos y emisión de reportes. |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| Elaboración y control de facturas y notas de crédito (Sistema Macola)                          |  |
| Contabilización de recibos de pagos  |  |
| Elaboración de reportes de antigüedad  |  |
| Registro, control y emisión de cheques   |  |
| Actualización de libros de bancos  |  |
| Elaboración de reporte de diferencias entre meses del reporte de ventas                        |  |
| Facturación por cobros eventuales y nuevos clientes  |  |
| Caja Chica Q   |  |
| Caja Chica \$  |  |
| Revisión de file para las facturaciones nuevas de cada mes                                     |  |
| Elaboración del reporte de ventas.   |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto. |  |

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input type="checkbox"/>            |
| Planeación y Organización  | <input type="checkbox"/>            |
| Mejora Continua  | <input type="checkbox"/>            |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
| Conocimiento de: contabilidad general, nomenclatura contable, impuestos  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Contabilidad, principalmente en facturación,

### Estudios/Profesión:

Perito Contador, con estudios universitarios en Auditoría / Adm o carrera a fin

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

**Figura 33. Código AGU-23, Asistente de Gerencia General**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Asistente de Gerencia General (General Manager Assistant) |
| División:                        | Gerencia General  |
| Departamento / Unidad            | Gerencia General  |
| Fecha:                           | September 1, 2009   |
| Fecha de última versión:         | September 1, 2009   |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                    |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                             |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                    |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                             |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                                  |
| Reporta a:                       | Corporate Business Regional Director                      |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----  |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Apoyar Gerencia General en las diferentes actividades. Asimismo, brindar apoyo al resto de departamentos para cumplir con el plan de trabajo previamente establecido.</p> |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| Garantizar el suministro de papelería y artículos de oficina de Gerencias.   |  |
| Asistencia de Gerencia General. Apoyar y atender las solicitudes del Gerente en cuanto a recepción y envío de correspondencia, Archivo de documentos, llamadas telefónicas, llevar la agenda del Gerente (reuniones), etc. |  |
| Llevar control de la agenda de Gerencia General  |  |
| Efectuar llamadas de Gerencia General u otras Gerencias  |  |
| Control de la sala de conferencias.  |  |
| Responsable por el control de los planes de las líneas de teléfonos celulares, activación, cancelación, cambios, fallas, renovaciones, reposiciones.   |  |
| Coordinación de los viajes de Empleados, Gerencias y Directores que lo requieran, workflow de autorizaciones, solicitud de viáticos, compra de boletos.  |  |
| Coordinación de las reuniones de Gerencia.   |  |
| Coordinación de las compras de refacciones para las reuniones  |  |
| Coordinación de las conferencias telefónicas de Gerencia   |  |
| Control del envío de contratos u otros documentos a los abogados para su autenticación.  |  |
| Control completo del archivo de files de clientes.   |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input type="checkbox"/>            |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input type="checkbox"/>            |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| <b>Nivel de Conocimiento del Puesto</b>  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 2 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Asistente de Gerencia

### Estudios/Profesión:

Estudiante de Administración de Empresas, Mercadeo o carrera a fin

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: 4to año

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:



**Figura 34. Código AGU-24, Administrador de la Intranet**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Administrador del Sistema Intranet - iSales (Intranet System Administrator) |
| División:                        | IT  |
| Departamento / Unidad            | IT  |
| Fecha:                           | August 21, 2009   |
| Fecha de última versión:         | August 21, 2009   |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                                      |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>   |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                                      |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>   |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>  |
| Reporta a:                       | IT Manager - Security Officer   |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----  |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Encargado de la administración diaria y solución de problemas relacionados a la utilización de sistema de gestión de ventas y ordenes regional, velar por el buen funcionamiento del sistema validando que todo el flujo de trabajo y de información lleve su curso normal dentro del sistema. |


| Principales Responsabilidades   |
|---|
| Responsable del funcionamiento y administración eficiente del sistema de Ventas iSales y órdenes de trabajo en la intranet. |
| Administración de la base de usuarios   |
| Administración de la base de códigos y parámetros del sistema   |
| Limpieza de base de datos en relación a información errónea o duplicada.  |
| Dirigir y supervisar procesos de cambio a la aplicación en sus funciones y formas de despliegues.                           |
| Entrenamiento continuo a los usuarios en toda la región   |
| Revisión y creación de procesos y documentación asociada  |
| Soporte a usuarios para ingreso de gestiones de ventas y uso general de los sistemas  |
| Desarrollo de documentación de uso de la aplicación   |
| Encargado de procesos de migración de información.  |
| Revisión de cambios y actualizaciones, evaluación del desempeño de los sistemas y mejoras para los mismos.                  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.                              |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |
|   |

| Competencias  |
|---|
| <b>Conocimiento</b>   |
| <b>Generales</b>  |
| Conocimiento de MS Office <input checked="" type="checkbox"/>                                     |
| Habilidad de comunicación oral y escrita <input checked="" type="checkbox"/>                      |
| Habilidad numérica <input type="checkbox"/>   |
| Orientación a servicio al cliente <input checked="" type="checkbox"/>                             |
| Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/>   |
| <b>Gerenciales</b>  |
| Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Administración de Personal <input type="checkbox"/>   |
| Administración de Recursos Financieros <input type="checkbox"/>                                   |
| Conocimiento del Negocio <input checked="" type="checkbox"/>                                      |
| <b>Específicas</b>  |
| Pensamiento Estratégico <input type="checkbox"/>  |
| Adaptabilidad / Flexibilidad <input type="checkbox"/>   |
| Planeación y Organización <input checked="" type="checkbox"/>                                     |
| Mejora Continua <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales <input type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación <input checked="" type="checkbox"/>                                      |
| Pensamiento Conceptual <input checked="" type="checkbox"/>  |
| Pensamiento Analítico <input checked="" type="checkbox"/>   |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |
|   |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |

|  |  |
|--|--|
| <b>Perfil</b>  |  |
| <b>Experiencia</b>   |  |
| Experiencia requerida                                      | <input checked="" type="checkbox"/>                          |
| Experiencia no requerida                                   | <input type="checkbox"/>                                     |
| Años de experiencia _____ 1 en áreas similares.            |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia previa en: |  |
| Puestos de manejo de información, sistemas, procesos.      |  |
| <b>Estudios/Profesión:</b>                                 |  |
| Ingeniería en Sistemas ó Industrial                        |  |
| Nivel:   |  |
| <input type="checkbox"/> Técnico                           | <input checked="" type="checkbox"/> Universitario Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Universitario completo            | <input type="checkbox"/> Maestría                            |
| Años de estudio: <u>Pensum Cerrado</u>                     |  |
| <b>Dominio del idioma inglés</b>                           |  |
| No requerido   | <input type="checkbox"/>                                     |
| Básico   | <input type="checkbox"/>                                     |
| Intermedio   | <input type="checkbox"/>                                     |
| Avanzado   | <input checked="" type="checkbox"/>                          |
| <b>Licencia de conducir</b>                                |  |
| No requerida   | <input checked="" type="checkbox"/>                          |
| Requerida  | <input type="checkbox"/>                                     |
| Tipo de licencia requerida: _____                          |  |
| <b>Certificaciones especiales:</b>                         |  |
|  |  |
|  |  |

**Figura 35. Código AGU-25, Gerente de Construcción y Provisión**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |       |       |                |       |
|----------------------------------|--|-------|-------|----------------|-------|
| Título del Puesto:               | Gerente de Construcción y Provisión (Construction and Provision Manager)   |       |       |                |       |
| División:                        | Operaciones  |       |       |                |       |
| Departamento / Unidad            | Construcción   |       |       |                |       |
| Fecha:                           | August 18, 2009  |       |       |                |       |
| Fecha de última versión:         | August 18, 2009  |       |       |                |       |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |       |       |                |       |
| Amnet People Manager             | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; width: 60%; text-align: center;">_____</td> <td style="border: none; width: 40%; text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">Nombre y Firma</td> <td style="border: none; text-align: center;">Fecha</td> </tr> </table> | _____ | _____ | Nombre y Firma | Fecha |
| _____                            | _____  |       |       |                |       |
| Nombre y Firma                   | Fecha  |       |       |                |       |
| Gerente / Director de División   | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; width: 60%; text-align: center;">_____</td> <td style="border: none; width: 40%; text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">Nombre y Firma</td> <td style="border: none; text-align: center;">Fecha</td> </tr> </table> | _____ | _____ | Nombre y Firma | Fecha |
| _____                            | _____  |       |       |                |       |
| Nombre y Firma                   | Fecha  |       |       |                |       |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |       |       |                |       |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>   |       |       |                |       |
| Reporta a:                       | Operations Manager   |       |       |                |       |
| Supervisa directamente a:        | Construction Supervisor, Design and Site Survey Officer  |       |       |                |       |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Supervisión, inspección y administración de proyectos de planta externa en fibra óptica o radio frecuencia, cálculo de materiales, planificación de rutas, supervisión y mantenimiento de instalaciones de red de fibra óptica, y radio frecuencia, administración de inventario de instalaciones, proyecciones de compra de materiales, mantenimiento e inventario de planta externa instalada, control de planos.</p> |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| Seguimiento y control de la construcción de redes, ampliaciones, mejoras, modificaciones, y puesta en producción.  |  |
| Coordinar trabajos de supervisión y construcción a nivel local.  |  |
| Coordinar elaboración de estudios de factibilidad o site survey  |  |
| Supervisión de cuadrillas de contratistas  |  |
| Seguimiento y control de las instalaciones de RF y Fibra óptica.   |  |
| Revisión de entrega de servicios de contratistas.  |  |
| Seguimiento de órdenes de requisición para órdenes de compra.  |  |
| Asignación de actividades al contratista respecto a construcción, instalaciones.   |  |
| Coordinación de instalaciones, ampliaciones, construcciones, costeo de proyectos y proyecciones de materiales.   |  |
| Seguimiento a la documentación y administración de la red en sistema SAFO y Autozad  |  |
| Reportes de instalaciones, ampliaciones, construcciones, costeo de proyectos y proyecciones de materiales.   |  |
| Seguimiento y coordinación a las ordenes de trabajo colocadas en la intranet para su ejecución, así como la respectiva documentación de las actividades. |  |
| Supervisión y control de los requerimientos en Nodos, instalaciones de equipo, alta y baja de equipos en nodos.  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.   |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |


| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input type="checkbox"/>            |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros                                    | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input type="checkbox"/>            |
| Planeación y Organización   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Buentas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Conocimiento de AutoCad, Fibra óptica y Wireless, cableado y estructurado |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

|   |   |
|---|---|
| <b>Perfil</b>   |   |
| <b>Experiencia</b>  |   |
| Experiencia requerida   | <input checked="" type="checkbox"/>               |
| Experiencia no requerida                                      | <input type="checkbox"/>                          |
| Años de experiencia <u>2 - 3</u> en áreas similares.          |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia previa en:    |   |
| Planta externa, construcción de redes de FO, cobre y wireless |   |
| <b>Estudios/Profesión:</b>                                    |   |
| Ingeniería Electrónica / Ingeniería Eléctrica o carrera a fin |   |
| Nivel:  |   |
| <input type="checkbox"/> Técnico                              | <input type="checkbox"/> Universitario Incompleto |
| <input checked="" type="checkbox"/> Universitario completo    | <input type="checkbox"/> Maestría                 |
| Años de estudio: _____  |   |
| <b>Dominio del idioma inglés</b>                              |   |
| No requerido  | <input type="checkbox"/>                          |
| Básico  | <input type="checkbox"/>                          |
| Intermedio  | <input checked="" type="checkbox"/>               |
| Avanzado  | <input type="checkbox"/>                          |
| <b>Licencia de conducir</b>                                   |   |
| No requerida  | <input type="checkbox"/>                          |
| Requerida   | <input checked="" type="checkbox"/>               |
| Tipo de licencia requerida: <u>C, preferible B</u>            |   |
| <b>Certificaciones especiales:</b>                            |   |
|   |   |
|   |   |



Figura 36. Código AGU-26, Ejecutivo de Ventas Junior

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Ejecutivo de Ventas Junior (Junior Sales Executive) |
| División:                        | Comercial   |
| Departamento / Unidad            | Ventas  |
| Fecha:                           | July 20, 2009                                       |
| Fecha de última versión:         | July 20, 2009                                       |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>              |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                       |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>              |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                       |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                            |
| Reporta a:                       | Commercial Manager                                  |
| Supervisa directamente a:        | Ninguno.  |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Mantener cartera de clientes actuales, gestión y seguimiento de resolución de fallas para clientes asignados, instalaciones nuevas, actualizaciones, problemas contables de facturación y requerimientos que sean solicitados por los clientes así también como captar nuevos clientes a través de Telemarketing,<br>Generar ingresos por concepto de ventas Pymes con el fin de alcanzar las metas asignadas. |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| • Mantenimiento de cartera de clientes, brindándole excelente atención y prospectando nuevos negocios con clientes existentes.    |  |
| • Responsable de la atención a clientes y planeación de cuentas.  |  |
| • Responsable de la elaboración y envío de cotizaciones.  |  |
| • Ingresar cada una de las cotizaciones o cambios de información general del cliente en la plataforma iSales.                     |  |
| • Responsable de solicitud de site survey en sistema iSales   |  |
| • Cumplir con las políticas y procedimientos de ventas.   |  |
| • Reporte de cierre de ventas   |  |
| • Cumplir con la cuota mensual de venta recurrente y de instalación.  |  |
| • Responsable del mantenimiento de la cartera asignada, resolución de problemas y atención a nuevos requerimientos.               |  |
| • Entrega de Fore cast.   |  |
| • Deberá de colaborar con el departamento de cobros en la cobranza a clientes difíciles en base a las políticas y procedimientos. |  |
| • Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.                                  |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input type="checkbox"/>            |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input type="checkbox"/>            |
| Planeación y Organización  | <input type="checkbox"/>            |
| Mejora Continua  | <input type="checkbox"/>            |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 1 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Ventas, preferiblemente en el ramo de las Telecomunicaciones.

### Estudios/Profesión:

Estudios avanzados en la carrera de Administración de Empresas, Mercadotecnia.

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: 4to Año

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

**Figura 37. Código AGU-27, Gerente de Presupuestos**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente de Presupuestos (Budget & Reports Manager) |
| División:                        | Finanzas   |
| Departamento / Unidad            | Finanzas   |
| Fecha:                           | September 1, 2009                                  |
| Fecha de última versión:         | September 1, 2009                                  |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>             |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                      |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>             |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                      |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                           |
| Reporta a:                       | Financial Manager GT & NI                          |
| Supervisa directamente a:        | Accounting GT & NI                                 |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Elaborar presupuesto anual por empresa y a nivel consolidado, controlar el cumplimiento del presupuesto, preparar análisis, reportes y presentaciones mensualmente sobre resultados. Optimizar recursos en base a análisis y controles establecidos. subir toda la informacion requerida a los sistemas de MIC en las fechas pre establecidas<br/>           Dar soporte al area contable, velar por el cumplimiento de las politicas, procediientos y controles, encargado de atender a la Auditoria Externa</p> |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| Elaborar el presupuesto anual de la empresa  |  |
| Controlar el cumplimiento del presupuesto, : ingresos y gastos   |  |
| Preparar análisis, reportes y presentaciones mensualmente sobre resultados   |  |
| Proponer cambios para mejor controles interno  |  |
| Preparar pólizas de elaboración, cumplimiento de presupuesto, estandarizando procesos  |  |
| Establecer políticas de gastos.  |  |
| Presentar plan de elaboración de presupuesto a la Gerencia local   |  |
| Velar por que todas las personas involucradas en solicitud de gastos conozcan los procesos, catálogos de cuentas y hagan asignaciones de costos adecuadamente.   |  |
| Presentar resultados de presupuesto a Gerencias respectivas  |  |
| Establecer y llevar indicadores que sean de utilidad para la toma de decisiones de las diferentes Gerencias  |  |
| Velar por el buen desempeño de los asistentes respectivos  |  |
| Garantizar que las políticas y procesos se están cumpliendo  |  |
| Revisión y monitoreo de procesos en áreas de compras, cobros, pagos, entre otros   |  |
| Monitorear que las asignaciones contables de ingresos y gastos se estén realizando adecuadamente (actual coincide con presupuesto)                               |  |
| Monitorear que contabilidad está cumpliendo con políticas establecidas: fechas de cierre, cuentas de provisión se estén conciliando con gasto real, entre otros. |  |
| Elaboración de políticas de presupuesto  |  |
| Elaboración de plantillas para solicitar información de diferentes departamentos para la elaboración del presupuesto   |  |
| Elaboración de proyecciones de ingresos y gastos   |  |
| Análisis de Estados financieros de las empresas del grupo Amnet  |  |
| Aprobar órdenes de compra de bienes y servicios  |  |
| Coordinar aprobaciones de CAPEX  |  |
| Definir procesos y políticas para el área de CAPEX   |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.   |  |
|  |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input type="checkbox"/>            |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 4 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Finanzas, Economía, Contabilidad

### Estudios/Profesión:

Auditoría o carreras a fines con maestría preferible.

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:



**Figura 38. Código AGU-28, Supervisor de Construcción**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Supervisor de Construcción (Construction Supervisor) |
| División:                        | Operaciones  |
| Departamento / Unidad            | Construcción   |
| Fecha:                           | August 18, 2009                                      |
| Fecha de última versión:         | August 18, 2009                                      |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>               |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                        |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>               |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                        |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                             |
| Reporta a:                       | Construction and Provision Manager                   |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----                                       |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Supervisión e inspección de proyectos con contratistas, cálculo de materiales, planificación de rutas, supervisión y mantenimiento de instalaciones de red de fibra óptica, de cobre, y radio frecuencia; mantenimiento e inventario de planta externa instalada, control de planos. |

| Principales Responsabilidades  |
|--|
| Supervisión de proyectos de fibra óptica y radio frecuencia                                    |
| Supervisión de planta externa  |
| Reporte de anomalías   |
| Daños y posibles peligros de las rutas   |
| Control de estándares de construcción de la red  |
| Estudios de factibilidad (Site Survey) asignados en radio frecuencia o en fibra óptica         |
| Recorridos y definición de materiales para proyectos de construcción                           |
| Supervisión física de la red Local   |
| Supervisión e inspección de los proyectos asignados a contratistas.                            |
| Recorridos generales por distintas rutas   |
| Apoyo en diseño de la construcción de la red de FO y RF (Wireless)                             |
| Actualización del Mapa de la red en AutoCad  |
| Control y seguimiento de la documentación del Sistema de Fibra Óptica SAFO                     |
| Control y supervisión de trabajos por contratistas en los nodos                                |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignado y se relacione con su puesto. |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

| Competencias  |
|---|
| <b>Conocimiento</b>   |
| <b>Generales</b>  |
| Conocimiento de MS Office <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Habilidad de comunicación oral y escrita <input type="checkbox"/>   |
| Habilidad numérica <input type="checkbox"/>   |
| Orientación a servicio al cliente <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/>   |
| <b>Gerenciales</b>  |
| Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Administración de Personal <input type="checkbox"/>   |
| Administración de Recursos Financieros <input type="checkbox"/>   |
| Conocimiento del Negocio <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Específicas</b>  |
| Pensamiento Estratégico <input type="checkbox"/>  |
| Adaptabilidad / Flexibilidad <input checked="" type="checkbox"/>  |
| Planeación y Organización <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Mejora Continua <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales <input type="checkbox"/>                     |
| Influencia y Negociación <input type="checkbox"/>   |
| Pensamiento Conceptual <input type="checkbox"/>   |
| Pensamiento Analítico <input type="checkbox"/>  |
|   |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |
| Conocimientos en fibra óptica, cableado y estructurado, instalación y direccionamiento de antenas de radio frecuencia |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 2 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Areas de construccion de redes

### Estudios/Profesión:

Bachiller, con estudios universitarios.

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: C, preferible B

### Certificaciones especiales:

**Figura 39. Código AGU-29, Auxiliar de Contabilidad**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Auxiliar de Contabilidad (Accounting Auxiliary) |
| División:                        | Finanzas  |
| Departamento / Unidad            | Contabilidad                                    |
| Fecha:                           | August 24, 2009                                 |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009                                 |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>          |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                   |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>          |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                   |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                        |
| Reporta a:                       | General Accountant                              |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----                                  |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Bajo supervisión directa, responsable de realizar labores de soporte siguiendo procesos estandarizados, tales como reconciliar cuentas bancarias, compilar información contable y/o realizar reportes contables. |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Encargado de la emisión y envío de las retenciones de IVA   |  |
| Encargado de las transferencias bancarias para pago de proveedores  |  |
| Responsable del libro de compras  |  |
| Responsable del reporte de ingreso y salida de equipos y materiales que soportan el proyecto creado y cerrado en el sistema |  |
| Encargado del archivo de bouchers con respecto a las emisiones de cheques   |  |
| Encargado del control del archivo de las retenciones de IVA   |  |
| Elaboración del reporte para pago de comisiones de Ejecutivos de cobros.  |  |
| Registro de las transferencias en el modulo contable (Macola)   |  |
| Apoyo al contador General para la elaboración de integraciones contables  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignado y se relacione con su puesto.                              |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidad numérica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente   | <input type="checkbox"/>            |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Personal  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Específicas</b>  |                                     |
| Pensamiento Estratégico   | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad  | <input type="checkbox"/>            |
| Planeación y Organización   | <input type="checkbox"/>            |
| Mejora Continua   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales                      | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación  | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |                                     |
| Conocimientos en: Depreciaciones, Conciliaciones bancarias, Integraciones contables, tributos |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 2 - 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Contabilidad

### Estudios/Profesión:

Perito Contador con estudios en Auditoría

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: 8vo semestre

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:



**Figura 40. Código AGU-30, Soporte de IT Local**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Soporte IT Local (Local IT Support)    |
| División:                        | IT                                     |
| Departamento / Unidad            | IT                                     |
| Fecha:                           | August 19, 2009                        |
| Fecha de última versión:         | August 19, 2009                        |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>               |
| Reporta a:                       | IT Manager - Security Officer          |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----                         |

| Objetivo del Puesto   |
|---|
| Mantener la red y equipo de usuarios en condiciones estables, brindando soporte a usuarios en el uso de herramientas de software y equipo de informática, configurando, diagnosticando y reparando detalles de hardware y software. |

| Principales Responsabilidades   |
|---|
| Soporte técnico eficaz a los usuarios respecto al hardware y software asignado.   |
| Control y mantenimiento de la red interna, LAN  |
| Responsable por la prevención de desastres en la red interna.   |
| Investigación de utilitarios para desarrollo de tareas.   |
| Resolución de problemas relacionados con informática, servidores, sistemas.   |
| Soporte administración del sistema financiero Macola.   |
| Configuración de equipo nuevo y existente   |
| Administración del Active Directory, DHCP y DNS interno   |
| Control y ejecución de permisos de red a usuarios y acceso a puertas  |
| Manejo, mantenimiento y administración de recursos en servidores  |
| Ejecución y verificación de BackUps   |
| Configuración básica de la planta telefónica  |
| Cableado de red LAN   |
| Reinstalación total o parcial de software en los equipos  |
| Responsable del mantenimiento e inventario de software y hardware, a través de OCS Inventory  |
| Administrador de cuentas de correo electrónico del dominio amnetcorp.com para la región CA, servidor de correos local dominio @gt.amnetcorp.com |
| Mapeo de las cuentas MMR  |
| Administrador del sistema circuito cerrado de video-vigilancia  |
| Administración del sistema de virtualización VMWARE   |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |

| Competencias  |
|---|
| <b>Conocimiento</b>   |
| <b>Generales</b>  |
| Conocimiento de MS Office <input checked="" type="checkbox"/>                                     |
| Habilidad de comunicación oral y escrita <input type="checkbox"/>                                 |
| Habilidad numérica <input checked="" type="checkbox"/>  |
| Orientación a servicio al cliente <input checked="" type="checkbox"/>                             |
| Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/>   |
| <b>Gerenciales</b>  |
| Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Administración de Personal <input type="checkbox"/>   |
| Administración de Recursos Financieros <input type="checkbox"/>                                   |
| Conocimiento del Negocio <input type="checkbox"/>   |
| <b>Específicas</b>  |
| Pensamiento Estratégico <input type="checkbox"/>  |
| Adaptabilidad / Flexibilidad <input checked="" type="checkbox"/>                                  |
| Planeación y Organización <input type="checkbox"/>  |
| Mejora Continua <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales <input type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación <input type="checkbox"/>   |
| Pensamiento Conceptual <input checked="" type="checkbox"/>  |
| Pensamiento Analítico <input checked="" type="checkbox"/>   |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |
| Conocimientos en Redes LAN y Wan, Distintos Sistemas Operativos, Paquetes de Software.            |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 1 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Sistemas Informáticos

### Estudios/Profesión:

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: Pensum cerrado Ing Sis.

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:

CCNA

**Figura 41. Código AGU-31, Oficial de Bodega**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Oficial de Bodega (Warehouse Officer)  |
| División:                        | Finanzas (Logistic)                    |
| Departamento / Unidad            | Bodega                                 |
| Fecha:                           | August 24, 2009                        |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009                        |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>               |
| Reporta a:                       | Purchasing Officer                     |
| Supervisa directamente a:        | Warehouse Auxiliary                    |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Velar por la correcta administración de los inventarios de la empresa, llevar registro y razón de cada equipo que ingresa y sale de la bodega. |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Encargado de inventarios  |  |
| Encargado de pólizas de importación   |  |
| Entrega a diario de equipo a planta externa para instalaciones en clientes  |  |
| Operación de notas de envío para Instalación en clientes en cuadros de Excel, registro en sistema Macola  |  |
| Recepción y registro de equipo por compra.  |  |
| Recepción y registro de equipo desinstalado o en devolución del cliente   |  |
| Toma de inventario en bodegas de equipo mensual   |  |
| Cuadre de inventario en cuadros Excel y Sistema Macola  |  |
| Prorrateo de facturas de los gastos de importación para determinar costos de equipos  |  |
| Reportes de existencia de equipos   |  |
| Envío de equipos por Courier (DHL, Cargo Expreso, UPS, etc) a países de CentroAmérica   |  |
| Cuadre de inventarios Macola - Contabilidad   |  |
| Integración de cuentas de Inventarios   |  |
| Seguimiento a las ordenes de trabajo de operaciones en Intranet para provision de equipos a despachar, así como para la recepción de equipos desinstalados según la gestión de bajas en el sistema. |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Personal   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input type="checkbox"/>            |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales           | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
| Conocimientos en: Manejo de inventarios, contables básicos, activos fijos, kardex. |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Manejo de Bodega, recepción, registro y despacho de materiales

### Estudios/Profesión:

Perito contador con estudios en Administración de Empresas o carrera a fin

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: \_\_\_\_\_

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:



Figura 42. Código AGU-32, Ejecutivo de Customer Care

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Ejecutivo de Customer Care (Customer Care Executive) |
| División:                        | Customer Operations                                  |
| Departamento / Unidad            | Customer Care  |
| Fecha:                           | August 20, 2009                                      |
| Fecha de última versión:         | August 20, 2009                                      |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>               |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                        |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>               |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                        |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                             |
| Reporta a:                       | Customer Care Coordinator                            |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----                                       |

| Objetivo del Puesto   |
|---|
| <p>Es responsable de la atención de los requerimientos planteados por los clientes, cumpliendo con las políticas y tiempos establecidos para el efecto.</p> |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Es el encargado de monitorear en forma proactiva los servicios prestados para anticiparse a las necesidades de los clientes y de entregar una atención que cumpla con los estándares definidos. |  |
| Atención de primera línea para los reportes de fallas realizados por los clientes al Call Center  |  |
| Elaboración de reportes periódicos de fallas y a solicitud de los coordinadores para revisión de alarmas.   |  |
| Realizar las notificaciones de mantenimiento programados de acuerdo a lo requerido por los coordinadores.   |  |
| Realizar los procesos de escalamiento definidos para garantizar la solución de una falla en los tiempos establecidos  |  |
| Manejar y Operar las herramientas de monitoreo y gestión de red proporcionadas para garantizar la resolución en primera línea.  |  |
| Garantizar la actualización de la Base de Datos de clientes por medio de procesos y herramientas proactivos coordinados por su jefe inmediato.  |  |
| Recepción de reclamos de nota de crédito por mal servicio.  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input type="checkbox"/>            |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input type="checkbox"/>            |
| Mejora Continua  | <input type="checkbox"/>            |
| Generación y mantenimiento de Buenas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 1 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Técnico Plex, Call center, servicio al cliente

### Estudios/Profesión:

Estudiante de Ingeniería Electrónica / Sistemas

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: 4to año

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

CCNA

**Figura 43. Código AGU-33, Gerente de IT – Oficial de Seguridad**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Gerente de IT / Oficial de Seguridad (IT Manager & Security Officer) |
| División:                        | IT   |
| Departamento / Unidad            | IT   |
| Fecha:                           | August 19, 2009  |
| Fecha de última versión:         | August 19, 2009  |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                               |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>  |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>                               |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>  |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>   |
| Reporta a:                       | Corporate Business Regional Director                                 |
| Supervisa directamente a:        | Local IT Support, Intranet System Administrator                      |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Proporcionar y asegurar la operación eficiente de los recursos informáticos, así como el apoyo para su uso y la búsqueda de la calidad total a través de la capacitación, la automatización de procesos y el mantenimiento de los sistemas y redes de comunicación. Adicionalmente, coordinar y asegurar el proceso de la facturación y el Análisis de la información, para la toma adecuada de las decisiones gerenciales |

| <b>Principales Responsabilidades</b>  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| - Administrar, planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del departamento de IT   |                                     |
| - Coordinar la formulación de las especificaciones necesarias para la elaboración de los estudios preliminares y de factibilidad que deban realizarse para la adquisición de "hardware" y "software" y para el desarrollo de nuevos sistemas de información computarizados.                     |                                     |
| - Controlar y evaluar la ejecución de los planes estratégicos y operativos del área.  |                                     |
| - Determinar el plan presupuestal y el programa para la adquisición de equipos, programas y paquetes de cómputo, desarrollo de sistemas con apoyo externo, contratación de asesorías y gastos de mantenimiento y soporte a la base instalada, para garantiza la adecuada operación informática. |                                     |
| Responsable de compra, evaluación, y certificación de bienes informáticos que se adquieran.   |                                     |
| - Coordinar los trabajos de desarrollo de sistemas para proporcionar las herramientas de automatización de las actividades de la empresa, así como supervisar el diseño de aplicaciones en internet para apoyar la difusión y promoción de la empresa.  |                                     |
| - Control de los gastos presupuestales del hardware, software y servicios contratados.  |                                     |
| - Coordinar los servicios de asesoría y soporte técnico para asegurar la operación y uso adecuado de los equipos y paquetes de cómputo.   |                                     |
| Supervisar el cumplimiento de los controles SOX de su área y otros que requieran su apoyo. Guatemala y Nicaragua  |                                     |
| - Dirigir y supervisar al personal bajo su directa responsabilidad  |                                     |
| - Elaborar y controlar el presupuesto del Departamento de Tecnología de Información   |                                     |
| - Mantenimiento e implementación de la infraestructura AD   |                                     |
| - Asesoría, Implementación, capacitación y soporte del Sistema Financiero   |                                     |
| - Control, Administración y mantenimiento de los servidores.  |                                     |
| - Configuración de las aplicaciones instaladas en los servidores, sistema operativo del propio servidor   |                                     |
| - Administración de respaldos de aplicaciones y/o información contenida en los servidores   |                                     |
| - Administración y configuración del sistema de virtualización  |                                     |
| - Administración de los portales de comunicación interna, OCS, SharePoint.  |                                     |
| - Realizar la evaluación de desempeño del personal del área al menos 1 vez por año.   |                                     |
| - Revisión y aprobación de la política de seguridad y de los reglamentos o instructivos relacionados.   |                                     |
| - Revisión y seguimiento a los incidentes de seguridad de la información  |                                     |
| - Aprobación y ejecución de las principales iniciativas para mejoras de la seguridad de la información  |                                     |
| - Ente asesor en materia de seguridad para la organización  |                                     |
| - Realizar el monitoreo y seguimiento a los planes de acción o compromisos establecidos y tomar o formular acciones para su cumplimiento.   |                                     |
| - Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignado y se relacione con su puesto.  |                                     |
| <b>Competencias</b>   |                                     |
| <b>Conocimiento</b>   |                                     |
| <b>Generales</b>  |                                     |
| Conocimiento de MS Office   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>  |                                     |
| Liderazgo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Recursos Financieros  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento del Negocio  | <input checked="" type="checkbox"/> |

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Buenas Relaciones Estratégicas/Comerciales   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
| Adm. de servidores, Base de datos SQL Server, Oracle, Sistemas de Seguridad, Redes, desarrollo y lenguajes de programación, diseño/integración/depuración y optimización de sistemas |                                     |


|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Nivel de Conocimiento del Puesto</b>  |                                     |
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra un equipo de trabajo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input checked="" type="checkbox"/> |

| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente                             | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro de una unidad o área | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización                                 | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles                       | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación                         | <input type="checkbox"/>            |

| <b>Perfil</b>  |   |
|--|---|
| <b>Experiencia</b>   |   |
| Experiencia requerida                                      | <input checked="" type="checkbox"/>               |
| Experiencia no requerida                                   | <input type="checkbox"/>                          |
| Años de experiencia <u>4 a 5</u> en áreas similares.       |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia previa en: |   |
| Area de Sistemas   |   |
| <b>Estudios/Profesión:</b>                                 |   |
| Ingeniería en Ciencias y Sistemas / Informática            |   |
| Nivel:   |   |
| <input type="checkbox"/> Técnico                           | <input type="checkbox"/> Universitario Incompleto |
| <input checked="" type="checkbox"/> Universitario completo | <input checked="" type="checkbox"/> Maestría      |
| Años de estudio: _____                                     |   |
| <b>Dominio del idioma inglés</b>                           |   |
| No requerido   | <input type="checkbox"/>                          |
| Básico   | <input type="checkbox"/>                          |
| Intermedio   | <input type="checkbox"/>                          |
| Avanzado   | <input checked="" type="checkbox"/>               |
| <b>Licencia de conducir</b>                                |   |
| No requerida   | <input type="checkbox"/>                          |
| Requerida  | <input checked="" type="checkbox"/>               |
| Tipo de licencia requerida: <u>C</u>                       |   |
| <b>Certificaciones especiales:</b>                         |   |
| Active Directory   |   |



Figura 44. Código AGU-34, Encargado de Planilla

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Encargado de Planilla (Payroll Officer GT & NI) |
| División:                        | Amnet People                                    |
| Departamento / Unidad            | Amnet People                                    |
| Fecha:                           | August 24, 2009                                 |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009                                 |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>          |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                   |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>          |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                   |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                        |
| Reporta a:                       | People Manager                                  |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----                                  |

| Objetivo del Puesto   |
|---|
| Responsable de la administración, elaboración, cálculo y registro de la planilla de sueldos, control de las bajas y altas de empleados, control de vacaciones e impuestos del personal, control de los libros legales y pago de ISR, Retenciones. Cumplir con los controles SOX relacionados al área de administración de personal. |

| <b>Principales Responsabilidades</b>   |  |
|--|--|
| Preparación de la información para el cálculo de planilla de manera efectiva, eficiente y de acuerdo con las normas y políticas establecidas por la empresa  |  |
| Calculo de tiempo extra, incapacidades y vacaciones de empleados   |  |
| Control de las afiliaciones IRTRA e IGSS   |  |
| Elaboración de planilla de IGSS  |  |
| Control de proyecciones de ISR de Empleados  |  |
| Control de Altas y Bajas de la póliza de Seguros de Vida y Médico  |  |
| Elaboración de planilla de Bono 14 y Aguinaldos  |  |
| Elaboración de conciliación anual de retenciones, así como liquidación anual del ISR retenido en exceso  |  |
| Elaboración de cuadro de estadística para entrega al Ministerio de Trabajo   |  |
| Cálculo, retención y pago de Boleto de Ornato  |  |
| Elaboración de certificados de IGSS  |  |
| Elaboración e integración del descuento de celulares plan familiar   |  |
| Elaboración de liquidaciones laborales y pago de prestaciones  |  |
| Control y calculo del pago de kilometraje al personal autorizado para reintegro por gastos de combustible  |  |
| Registrar y procesar las acciones de personal  |  |
| Velar por el pago de retenciones, prestamos y otras deducciones a empleados que deben ser reportadas a otras instituciones / empresas en las fechas estipuladas  |  |
| Liderar y garantizar el cumplimiento en las fechas y calidad requerida de controles SOX y representar el área de planilla para las investigaciones y presentación de evidencias que se requieran. Certificar controles SOX |  |
| Procesar transacciones de pagos de planilla a través de los sistemas bancarios, cumpliendo con las políticas y procesos internos.  |  |
| Atender preguntas e inquietudes de empleados realizadas personalmente o a través de correo electrónico   |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.   |  |

| <b>Competencias</b>  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales   | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pensamiento Analítico  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
| Conocimiento profundo de legislación laboral y regulaciones de instituciones como el IGSS, IRTRA, leyes tributarias. |                                     |
| Dominio de administración de planillas, conocimientos de contabilidad general  |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Contabilidad, principalmente en elaboración de planillas

### Estudios/Profesión:

Perito Contador, con estudios en Administración de Empresas/ Auditoría

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: cursando ultimo año

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:

**Figura 45. Código AGU-35, Recepcionista**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Recepcionista (Receptionist)           |
| División:                        | Finanzas                               |
| Departamento / Unidad            | Finanzas                               |
| Fecha:                           | August 24, 2009                        |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009                        |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small> |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>          |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>               |
| Reporta a:                       | Financial Manager                      |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----                         |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| Responsable de realizar labores de recepción y transferencia de llamadas telefónicas, atención a visitantes y su conducción hasta el destino requerido, así como el apoyo en sencillas labores administrativas y de soporte. |

| Principales Responsabilidades  |  |
|--|--|
| Atender las llamadas telefónicas que ingresan a la planta de recepción y transmitir las a donde corresponda.   |  |
| Recibir a los clientes, proveedores y visitas de forma pronta y adecuada   |  |
| Canalizar todo documento que ingrese a Amnet a los departamentos y personas que corresponda  |  |
| Entregar la correspondencia previa clasificación a los mensajeros  |  |
| Es responsable de la recepción de facturas, y de entregar reporte diario de las facturas recibidas y contraseñas para pago a contabilidad            |  |
| Es responsable de la entrega de cheques a proveedores, y elaboración del reporte de cheques entregados.  |  |
| Asistir a las Gerencias en actividades administrativas   |  |
| Mantener en orden y limpia la bodega de recepción  |  |
| Solicitar y coordinar la compra y entrega de útiles de oficina   |  |
| Solicitar y coordinar la compra de utensilios de limpieza y artículos de cafetería   |  |
| Elaborar requisiciones para OC de útiles de oficina, utensilios de limpieza, artículos de cafetería y cualquier otra solicitada por Gerencia General |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita                                 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad numérica   | <input type="checkbox"/>            |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input type="checkbox"/>            |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
|  |                                     |

| <b>Nivel de Conocimiento del Puesto</b>  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input type="checkbox"/>            |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia \_\_\_\_\_ en áreas similares.

Experiencia previa en:

### Estudios/Profesión:

Secretaria Bilingue, estudiante universitaria

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: Estudiante

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida


Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:



**Figura 46. Código AGU-36, Oficial de Activos Fijos**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |   |
|----------------------------------|---|
| Título del Puesto:               | Oficial de Activos Fijos (Fixed Assets Officer) |
| División:                        | Finanzas  |
| Departamento / Unidad            | Contabilidad                                    |
| Fecha:                           | August 24, 2009                                 |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009                                 |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |   |
| Amnet People Manager             | _____<br><small>Nombre y Firma</small>          |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                   |
| Gerente / Director de División   | _____<br><small>Nombre y Firma</small>          |
|                                  | _____<br><small>Fecha</small>                   |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |   |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                        |
| Reporta a:                       | General Accountant                              |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----<br>_____                         |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Llevar el control de los activos fijos de la empresa, elabora las integraciones, ingresos de entradas y salidas al sistema contable, seguimiento de importaciones y exportaciones de equipos en las Agencias aduaneras, presentación de reclamos de seguros por equipos dañados y el seguimiento de los mismos; además; registros de depreciaciones de equipos mensualmente, elaboración de Capex y otras relaciones con estas actividades.</p> |

| Principales Responsabilidades  |
|--|
| Coordinar y verificar el levantamiento de los activos fijos existentes a la fecha.   |
| Controlar la existencia de todos los activos de la empresa, autorizar cambios, sustituciones, reparaciones y bajas                     |
| Aplicar procedimiento de capitalización de activos fijos a todas las compras que correspondan  |
| Ejecución de controles Sox aplicables bajo su responsabilidad para el área de activos fijos  |
| Controlar la emisión de códigos estándar de identificación de activos fijos  |
| Preparar conciliación mensual  |
| Coordinar y ejecutar el inventario físico trimestral y anual de activos fijos y conciliar hallazgos contra el auxiliar correspondiente |
| Creación y control de proyectos en el sistema Macola, analisis hasta el cierre (CAPEX)   |
| Depreciaciones de Activos fijos  |
| Responsable de los activos fijos   |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.   |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

| Competencias  |
|---|
| <b>Conocimiento</b>   |
| <b>Generales</b>  |
| Conocimiento de MS Office <input checked="" type="checkbox"/>                                     |
| Habilidad de comunicación oral y escrita <input type="checkbox"/>                                 |
| Habilidad numérica <input checked="" type="checkbox"/>  |
| Orientación a servicio al cliente <input checked="" type="checkbox"/>                             |
| Trabajo en equipo <input checked="" type="checkbox"/>   |
| <b>Gerenciales</b>  |
| Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Administración de Personal <input checked="" type="checkbox"/>                                    |
| Administración de Recursos Financieros <input type="checkbox"/>                                   |
| Conocimiento del Negocio <input checked="" type="checkbox"/>                                      |
| <b>Específicas</b>  |
| Pensamiento Estratégico <input type="checkbox"/>  |
| Adaptabilidad / Flexibilidad <input checked="" type="checkbox"/>                                  |
| Planeación y Organización <input checked="" type="checkbox"/>                                     |
| Mejora Continua <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales <input type="checkbox"/> |
| Influencia y Negociación <input type="checkbox"/>   |
| Pensamiento Conceptual <input type="checkbox"/>   |
| Pensamiento Analítico <input checked="" type="checkbox"/>   |
|   |
| <b>Competencias Técnicas:</b>   |
| Manejo de Inventarios, Activos Fijos, Contabilidad General.                                       |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input type="checkbox"/>            |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 2 - 3 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Contabilidad, manejo de Activos, Inventarios

### Estudios/Profesión:

Perito Contador, con pensum cerrado en Auditoría

Nivel:

Técnico

Universitario Incompleto

Universitario completo

Maestría

Años de estudio: Pensum cerrado

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir


No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: C

### Certificaciones especiales:

**Figura 47. Código AGU-37, Cuentas por pagar**

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>MIC</b><br>Millicom<br>International<br>Cellular | Descripción del puesto |  |
|---|------------------------|---|

| Datos Generales                  |  |
|----------------------------------|--|
| Título del Puesto:               | Encargado de Cuentas por Pagar (Account Payable officer) |
| División:                        | Finanzas   |
| Departamento / Unidad            | Contabilidad   |
| Fecha:                           | August 24, 2009  |
| Fecha de última versión:         | August 24, 2009  |
| <b>Revisiones y Aprobaciones</b> |  |
| Amnet People Manager             | _____<br>Nombre y Firma                                  |
|                                  | _____<br>Fecha   |
| Gerente / Director de División   | _____<br>Nombre y Firma                                  |
|                                  | _____<br>Fecha   |
| <b>Relaciones con Otros</b>      |  |
|                                  | <b>Título del Puesto</b>                                 |
| Reporta a:                       | General Accountant                                       |
| Supervisa directamente a:        | _____<br>-----   |

| Objetivo del Puesto  |
|--|
| <p>Es responsable de realizar labores de nivel profesional cuyo propósito es el control del proceso de reembolso y pago a proveedores nacionales y extranjeros. Es responsable del manejo del sistema de contabilidad de cuentas por pagar, vigilando que se cubran las necesidades de información locales y de Casa Matriz, así como del cumplimiento de las políticas y procedimientos locales y de la corporación en materia fiscal tanto nacional como extranjera.</p> |

| Principales Responsabilidades   |  |
|---|--|
| Reportar montos a pagar para reflejarlos en reporte e integración de cuentas por pagar para cash flow.  |  |
| Revisión de facturas de proveedores, reembolso de liquidación gastos de empleados, personal que factura honorarios.   |  |
| Revisión / operación de los pagos por tarjeta de crédito.   |  |
| Realización de retenciones y declaraciones de impuestos a proveedores.  |  |
| Ingreso y contabilización de facturas / anticipos / transferencias al sistema Macola.   |  |
| Archivo de los vouchers de los bancos, ordenes de compra  |  |
| Provisiones de gastos / costos mensuales al sistema macola  |  |
| Actualización de reportes de programación pagos semanales o pagos inmediatos. (combustibles, rentas, energía eléctrica, etc), revisión de saldos de bancos para distribución de dichos. |  |
| Responsable de los pagos así como el seguimiento de los cheques emitidos  |  |
| Integración de anticipos hechos a proveedores   |  |
| Integración acreedores / proveedores  |  |
| Elaboración de facturas especiales y contabilización de las mismas  |  |
| Reportes requeridos por la administración, auditoría.   |  |
| Creación y control de proveedores   |  |
| Requerimiento y monitoreo de documentos mensuales que debe pagarse  |  |
| Velar que todas las facturas de proveedores cuenten con su orden de compra y/o contrato vigente.  |  |
| Consulta en iSales para referencia de datos de enlaces con terceros para cuestiones de pagos a proveedores  |  |
| Deberá cumplir con cualquier otra atribución que le sea asignada y se relacione con su puesto.  |  |
|   |  |
|   |  |

| Competencias   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimiento</b>  |                                     |
| <b>Generales</b>   |                                     |
| Conocimiento de MS Office  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Habilidad de comunicación oral y escrita   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidad numérica   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Orientación a servicio al cliente  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>Gerenciales</b>   |                                     |
| Liderazgo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Personal   | <input type="checkbox"/>            |
| Administración de Recursos Financieros   | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento del Negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Específicas</b>   |                                     |
| Pensamiento Estratégico  | <input type="checkbox"/>            |
| Adaptabilidad / Flexibilidad   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Planeación y Organización  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Mejora Continua  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Generación y mantenimiento de Bueñas Relaciones Estratégicas/Comerciales   | <input type="checkbox"/>            |
| Influencia y Negociación   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Conceptual   | <input type="checkbox"/>            |
| Pensamiento Analítico  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Competencias Técnicas:</b>  |                                     |
| Conocimiento de: nomenclaturas contables, clasificación de cuentas contables, contabilidad general, actualización de principios contables, actualizado en leyes tributarias. |                                     |

| Nivel de Conocimiento del Puesto   |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Conocimientos Técnicos</b>  |                                     |
| Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | <input type="checkbox"/>            |
| Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | <input type="checkbox"/>            |
| Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | <input type="checkbox"/>            |
| Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Conocimientos del Negocio</b>   |                                     |
| Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | <input type="checkbox"/>            |
| Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa  | <input type="checkbox"/>            |
| Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos                               | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Supervisión</b>   |                                     |
| No supervisa a nadie   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Administra un equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra varios equipos de trabajo   | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Gerentes  | <input type="checkbox"/>            |
| Administra Directores  | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Resolución de problemas</b>   |                                     |
| Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia  | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información   | <input type="checkbox"/>            |
| Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas  | <input type="checkbox"/>            |
| Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica                                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Naturaleza y Área de Impacto</b>  |                                     |
| Impacto restringido a su puesto  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | <input type="checkbox"/>            |
| Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro  | <input type="checkbox"/>            |
| Como parte clave de una función ó soporte de una división  | <input type="checkbox"/>            |
| A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | <input type="checkbox"/>            |
| Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | <input type="checkbox"/>            |
| Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización   | <input type="checkbox"/>            |
| <b>Habilidades Interpersonales</b>   |                                     |
| Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles   | <input type="checkbox"/>            |
| Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos   | <input type="checkbox"/>            |
| Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones   | <input type="checkbox"/>            |
| Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | <input type="checkbox"/>            |

## Perfil

### Experiencia

Experiencia requerida

Experiencia no requerida

Años de experiencia 2 en áreas similares.

Experiencia previa en:

Contabilidad.

### Estudios/Profesión:

Perito contador, pensum cerrado de Administración / Auditoría

Nivel:

Técnico  Universitario Incompleto  Universitario completo  Maestría

Años de estudio: Pensum cerrado

### Dominio del idioma inglés

No requerido

Básico

Intermedio

Avanzado

### Licencia de conducir

No requerida

Requerida

Tipo de licencia requerida: \_\_\_\_\_

### Certificaciones especiales:



### **3.2 Evaluación de los puestos tipo de la organización mediante el método por puntos.**

El método de puntos es el de más amplia difusión. Tiene la ventaja de que se basa en una serie de escalas expresadas en puntaje, las cuales son de fácil uso y permiten una razonable exactitud para evaluar los puestos.

El aspecto fundamental del método es que los puestos se descomponen en sus factores de medición, los cuales se analizan independientemente unos de otros.

Este método creado por M. R. Lott, es considerado por los especialistas como el más completo y exacto de todos los sistemas de valoración de tareas, ya que considera el trabajo descompuesto en factores y valora por separado cada uno de ellos.

Es el primer sistema cuantitativo, pues traduce el valor de cada factor a puntos, de manera que, sumando los puntos de los distintos factores, obtiene una puntuación total para el puesto o trabajo. Como se verá a cada factor no se le da la misma importancia, sino que se le asigna un peso determinado.

Para facilitar la determinación de la mayor o menor intensidad con que los factores están contenidos en el trabajo, se divide éstos en grados, que se describen y se les asigna un cierto número de puntos. Al conjunto de factores definidos y ponderados, grados descritos y puntuados, que constituyen la(s) escalas de medida, se le conoce con el nombre de Manual de Valoración.

La valoración de cada trabajo se hace en la llamada Hoja de Valoración, que contiene: la lista de factores del manual, una columna para los grados y otra para los puntos asignados.

Por último, para valorar un puesto hay que ir determinando el grado a que corresponde en cada factor. La suma de los puntos da el valor del puesto o trabajo.

### 3.2.1 Selección de factores

La parte más crítica del método de puntos es la selección de los más adecuados factores de medición, también llamados factores de remuneración. Si estos factores no están apropiadamente seleccionados el método no tiene probabilidades de éxito. Existen varios temas que deben ser contemplados al seleccionar factores. Éstos son:

¿Qué factores usar?

La respuesta es que los factores deben medir el efecto que el puesto tiene en ese factor. Por ejemplo, si los puestos por evaluar tienen una elevada incidencia en las ganancias y pérdidas de la compañía, el factor responsabilidad sobre utilidades no debe dejar de incluirse. Igualmente, si en la empresa no existe ninguna persona que tenga contactos con representantes o instituciones de gobierno, probablemente el factor responsabilidad por relaciones públicas no debe usarse. Igualmente, si entre los puestos por evaluarse no hay supervisores o hay muy pocos no tiene sentido usar el factor responsabilidad por su supervisión.

¿Cuántos factores usar?

Para satisfacer no hay ninguna regla fija, pero la respuesta adecuada es usar tantos factores como sea necesario para medir el puesto cabalmente. Este número normalmente fluctúa entre 5 y 12, aunque 8 a 10 es un rango más aproximado.

Evitar la duplicidad de factores:

Con frecuencia ocurre que los factores no están propiamente coordinados entre sí y ciertos aspectos del trabajo tienden a ser medidos por más de un factor.

Por ejemplo, responsabilidad por utilidades puede estar en conflicto con responsabilidad por operaciones, o responsabilidad por decisiones en conflicto con responsabilidad por iniciativa. Lo importante es que los factores midan un aspecto del puesto que no está medido simultáneamente por otro factor.

Los factores deben establecer diferenciación de puestos:

Si todos los puestos están sujetos a las mismas condiciones, no tiene sentido incluir un factor que mida tales condiciones, porque todos los puestos serán evaluados igual en ese factor. Lo que se necesita para realizar una correcta medición es establecer aquellos aspectos del puesto que lo diferencian de otros. Por ejemplo, si todos los puestos por evaluar son de oficina, el factor condiciones de trabajo no medirá ninguna diferenciación entre ellos.

Ponderación de los factores:

Éste es un aspecto fundamental del método de puntos, porque algunos factores son más importantes que otros para un grupo de puestos dados. Por ejemplo, la responsabilidad por decisiones, que puede determinar el éxito o fracaso del negocio, es mucho más importante que habilidad manual, o el factor educación es más importante que el factor condiciones de trabajo. Este grado de importancia está dado por la ponderación del factor.

Diferencia de ponderación:

Los factores para medir diferentes grupos de puestos pueden ser los mismos, siempre y cuando que las ponderaciones sean distintas. Por ejemplo, para ciertos puestos de ejecutivos, los factores relacionados con responsabilidades son más importantes que los relacionados con habilidades, y definitivamente más importantes que los relacionados con condiciones de trabajo.

Esta diferenciación se establece a través de las diferentes ponderaciones. Pero también ocurre que los factores sobre habilidades son más importantes que los de responsabilidades para puestos de oficina. Ello significa que los mismos factores pueden ser utilizados para ambos tipos de puestos, siempre que se usen diferentes porcentajes para las ponderaciones, tema que se explica más adelante. Además, al referirnos a la elaboración de un manual de evaluación, se hace una relación completa sobre la forma de asignar ponderaciones a los diferentes factores.

Para el desarrollo de las evaluaciones para los puestos tipo de la organización de Amnet definidos anteriormente, los factores de medición se dividen en dos grandes grupos.

El primero que definen las competencias tanto,

- i. Generales
- ii. Gerenciales
- iii. Y específicas

En las cuales es permitido seleccionar más de un grado, esto dependerá del puesto que se está evaluando y lo que está definido para el puesto en la descripción del puesto desarrollado en el capítulo anterior.

El segundo constará con los factores de que determinarán el nivel del puesto, los cuales son:

- iv. Conocimientos técnicos
- v. Conocimientos del negocio
- vi. Responsabilidades de supervisión
- vii. Resolución de problemas
- viii. Naturaleza y Área de Impacto
- ix. Habilidades Interpersonales

- x. Experiencia
- xi. Nivel académico

En total hemos seleccionado 11 factores de medición para el desarrollo de las evaluaciones de puestos que a continuación llevaremos a cabo. Sin embargo antes debemos tener claro la definición de cada uno de esos factores.

### **3.2.2 Definición de factores**

Con la definición de factores se persigue que todos los evaluadores adquieran una misma idea sobre qué aspecto del trabajo considera cada factor y cuáles son los límites del campo medido. Así pues, busca la unificación de criterios y por ello resulta importante lograr definiciones claras, concisas, sin términos ambiguos e indicando exactamente qué es lo que se mide.

Algunas empresas se limitan a definir factores sin añadir una explicación posterior sobre los mismos. Otras, definen los factores de forma específica, incluyendo una explicación adicional acerca de ellos, con el objeto de aclarar y analizar más el significado de cada factor y proporcionar a los evaluadores una ayuda para su interpretación.

A continuación se presenta la definición de los factores seleccionados para la evaluación de los puestos y que ya fueron definidos dentro de cada una de las descripciones de puestos desarrolladas anteriormente.

## **Primer grupo:**

### **i. Competencias generales**

Microsoft Office:

Competencia basada en el conocimiento, experiencia y dominio para elaborar, editar, formatear, imprimir y archivar documentos en los programas Word, Excel, Powerpoint, Outlook para administración de correo electrónico e Internet Explorer.

Habilidad de comunicación oral y escrita:

Comunica información a individuos o grupos; desarrolla presentaciones en base a las características y necesidades de la audiencia. Claramente y concisamente traslada información oral o escrita, para grupos o individuos de manera de asegurar que comprenden la información y el mensaje. Escucha y responde adecuadamente a otros.

Habilidad numérica:

Se refiere al conocimiento de diferentes niveles de habilidades matemáticas, de acuerdo con su aplicación, grado de dificultad, profundidad del análisis y su impacto en la toma de decisiones.

Orientación al Cliente:

Es la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente y actuar diligentemente frente a los requerimientos del mismo. Brindar alternativas y soluciones sin arriesgar los bienes e intereses de la organización y resuelve las inquietudes de los clientes rápida y consistentemente.

Trabajo en equipo:

Es la capacidad de promover y conformar equipos interdisciplinarios de alto desempeño y orientar los esfuerzos hacia los objetivos del negocio, con conciencia del impacto en la organización del trabajo realizado.

Capacidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando esta colaboración conduzca a un resultado que no está relacionado con sus intereses personales. Implica la colaboración y la cooperación con su propio grupo y con otras áreas de la organización, y trabajar con los demás sin actitudes individualista.

## **ii. Competencias gerenciales**

Liderazgo:

Es la capacidad de establecer un patrón de conducta que establezca un ejemplo positivo orientado a generar confianza y seguridad entre los demás, logrando la unidad del equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la organización. Implica un modelo de comportamiento personal basado en una gestión ética de las actividades, creando un ambiente de trabajo agradable y equilibrado.

Administración de personal:

Administración del recurso humano a través de la adecuada aplicación de políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

Administración de recursos financieros:

Este conocimiento se refiere a administración de fondos (dinero) destinados al área o puesto para la consecución de objetivos.

Conocimiento del negocio:

Se refiere al conocimiento de los procesos más importantes del negocio, los procesos clave y su interacción. Estos procesos relevantes son: proceso de ventas, proceso de mercadeo, procesos de tecnología de la información y redes, procesos de recursos humanos y procesos financieros.

### **iii. Competencias específicas**

Pensamiento estratégico:

Habilidad para desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos y objetivos, que se aplica en los negocios para proporcionar una dirección general a una compañía (estrategia empresarial o de negocio), en estrategias, financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y en la creación de estrategias de marketing.

Adaptabilidad/ flexibilidad:

La capacidad de modificar su propia conducta para ajustarse a las situaciones cambiantes o nuevas que surgen de las modificaciones realizadas al contexto externo y/o interno de la organización. Implica la habilidad de actuar de acuerdo con el nuevo escenario ajustándose al mismo de manera rápida y eficiente. La flexibilidad está particularmente asociada con la versatilidad cognoscitiva, la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está estrechamente vinculada a la capacidad para la revisión crítica.



#### Planificación y organización:

Es la capacidad para determinar efectivamente las metas y prioridades de la tarea, área o proyecto en sí para que puedan traducirse en acciones claras y lógicas factibles de ser llevadas a cabo por sí mismo y/u otros. Implica la especificación de la acción, los plazos y los recursos requeridos, así como el establecimiento de los mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

#### Mejora continua:

Es la habilidad de alcanzar objetivos de desempeño por encima de lo normal tanto para sí mismo como para su equipo, alcanzándolos exitosamente. Cuestiona el status quo y tiene la capacidad de identificar e implementar formas más efectivas y eficientes para desarrollar tareas y procesos, asegurando optimización de tiempo y recursos, realizándolo con esmero, minuciosidad y alta calidad.

#### Generación y mantenimiento de buenas relaciones estratégicas/ Comerciales:

Es la habilidad de formar y mantener redes de cooperación con contactos estratégicos, tanto dentro como fuera de la organización, con la intención específica de promover el trabajo en equipo, aprovechar las oportunidades y establecer asociaciones beneficiosas para la organización. Implica la capacidad de usar estas relaciones en la promoción de los intereses de la compañía tanto a corto como a largo plazo. Implica la habilidad de establecer relaciones productivas de confianza mutua con el fin de realzar la reputación de la organización.

#### Influencia y negociación:

Es la capacidad de convencer a otras personas e involucrarlas en situaciones en las que su cooperación es necesaria. Implica lograr que otras personas cambien su mentalidad, enfoque y postura inicial en referencia con los objetivos de la organización por medio de la persuasión y los argumentos sólidos y honestos en los que se toman en consideración los intereses de ambas partes.

#### Pensamiento conceptual:

Es la capacidad para identificar patrones y conexiones entre situaciones que no tienen relación evidente, a partir de la experiencia previa o el conocimiento teórico.

#### Pensamiento analítico:

Es la capacidad para entender una situación, fragmentándola en partes más pequeñas, identificando paso a paso sus implicaciones y vínculos existentes, a fin de construir conceptos o modelos de análisis. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias y las relaciones causa-efecto de las acciones, y la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos estableciendo conexiones relevantes entre los datos numéricos. Es la capacidad de pensar sistemáticamente en una situación de manera lógica y precisa, analizando los datos relevantes al tomar decisiones y proporcionando recomendaciones.

## **Segundo grupo:**

Factores para definir el nivel del puesto

### **iv. Conocimiento técnico**

Este factor mide los requisitos del puesto relacionados con el trabajo y actividades funcionales. En la medición del factor, se considera una variedad de niveles, desde “tareas” hasta “conocimiento de las teorías y prácticas en más de una disciplina o especialidad técnica. En este factor, “área de especialización” se refiere al conocimiento técnico y no funcionamiento del negocio.

### **v. Conocimiento del negocio**

Este factor mide los requisitos del puesto en cuanto a conocimiento y experiencia sobre el negocio, y no sobre el conocimiento técnico. El factor mide el grado de conocimiento necesario de la unidad de trabajo. Para garantizar la correcta aplicación de este factor, deben tenerse en cuenta el siguiente principio:

- El factor abarca desde una escasa noción del negocio, hasta la comprensión de las actividades de la unidad o el equipo, la comprensión del área o sub función, hasta el conocimiento del sector o de varios sectores.

### **vi. Responsabilidad de supervisión**

Este factor mide las exigencias del puesto para proporcionar supervisión y orientación a otros. Mide la naturaleza y amplitud del liderazgo. Para garantizar la correcta aplicación de este factor, deben tenerse en cuenta el siguiente principio:

- Este factor mide el nivel de “autoridad”. También tiene en cuenta la creciente complejidad del ejercicio de la autoridad en organizaciones cada vez más extensas y diversificadas.

### **vii. Resolución de problemas**

Este factor mide el grado de exigencia mental necesario para desempeñar un puesto concreto. Para garantizar la correcta aplicación de este factor, deben tenerse en cuenta el siguiente principio:

- Este factor mide la agilidad mental exigida, dividiéndola en tres elementos: análisis, criterio y toma de decisiones. También tiene en cuenta la importancia de estructuras definidas en las que el titular del puesto puede apoyarse a la hora de resolver los problemas que deben afrontarse en el puesto.

### **viii. Naturaleza y Área de impacto**

Este factor mide cómo influye y el área de impacto el puesto en el negocio, considerando las responsabilidades generales del puesto. Para garantizar la correcta aplicación de este factor, deben tenerse en cuenta los siguientes principios:

- Este factor mide el impacto basado en el segmento y el tamaño de la organización.
- El factor mide cómo un puesto afecta al negocio y se centra en la contribución directa requerida. Abarca desde el soporte de otras operaciones o actividades, pasando por la exactitud de la aportación (bien de información o productiva), la calidad de la aportación (exactitud e influencia), la corresponsabilidad sobre el control, hasta la responsabilidad general, operativa y estratégica.
- Las funciones tales como Finanzas o Recursos Humanos, tienen impacto en toda la organización ya que trascienden a los distintos departamentos. Sin embargo, no debe considerarse que todos los puestos pertenecientes a esas funciones tienen tal impacto. Por ello, es esencial que la valoración de este factor se haga conjuntamente con el anterior (Naturaleza de impacto).

#### **ix. Habilidades interpersonales**

Este factor mide el nivel y tipo de “habilidades personales” que son normalmente necesarias para desempeñar un puesto concreto. Para garantizar la correcta aplicación de este factor, deben tenerse en cuenta el siguiente principio:

- Este factor mide las necesidades en cuanto a habilidades interpersonales y debe ser evaluado en la interacción con otros por encima de las restricciones establecidas en la relación superior directo/subordinado.

#### **x. Experiencia**

Evalúa el tiempo de experiencia necesario para desempeñar satisfactoriamente los requerimientos de la posición, a partir del nivel de conocimientos establecidos anteriormente. Al evaluar debe tenerse en cuenta el tiempo total de experiencia anterior que implica haber adquirido las destrezas y habilidades prácticas necesarias para el cargo.

Una experiencia repetitiva no debe tenerse en cuenta. Sólo debe computarse la experiencia mínima necesaria que habilita a la persona para ese cargo y debe haberse obtenido previamente a la asignación del puesto. Debería pensarse en función de lo mínimo que se le exigirá a una persona nueva para contratarla en ese cargo.

#### **xi. Nivel Académico**

Considera el nivel académico necesario para desempeñar adecuadamente los requerimientos de la posición. Se adquieren a través de la educación formal: estudios primarios, secundarios, universitarios o cursos específicos.

### 3.2.3 Determinación de los grados

Definido el factor, es preciso determinar el número de grados en que podemos dividirlo y delimitarlo con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero es recomendable que no deberían de pasar de 6, sin embargo dependerá del consultor o evaluador así también como de la empresa como giro del negocio. A continuación se presentan los factores con sus respectivos grados.

#### Grupo 1

- i. Competencias Generales
  - Conocimiento de MS Office
  - Habilidad de comunicación oral y escrita
  - Habilidad numérica
  - Orientación a servicio al cliente
  - Trabajo en equipo
- ii. Competencias Gerenciales
  - Liderazgo
  - Administración de personal
  - Administración de recursos financieros
  - Conocimiento del negocio
- iii. Competencias Específicas
  - Pensamiento estratégico
  - Adaptabilidad / Flexibilidad
  - Planeación y organización
  - Mejora continua

- Generación y mantenimiento de buenas relaciones estratégicas / comerciales
- Influencia y negociación
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento analítico

## Grupo 2

### iv. Conocimientos Técnicos

- Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa
- Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área
- Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas
- Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas
- Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica
- Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica
- Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área
- Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia

### v. Conocimientos del Negocio

- Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo
- Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento

- Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área
  - Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección
  - Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa
  - Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos
- vi. Responsabilidad de Supervisión
- No supervisa a nadie
  - Administra un equipo de trabajo
  - Administra varios equipos de trabajo
  - Administra Gerentes
  - Administra Directores
- vii. Resolución de Problemas
- Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas
  - Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia
  - Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información
  - Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas
  - Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica
- viii. Naturaleza y Área de Impacto
- Impacto restringido a su puesto
  - Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo
  - Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente relacionados



- Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro de una unidad o área
  - Como parte clave de una función ó soporte de una división
  - A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio
  - Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio
  - Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización
- ix. Habilidades Interpersonales
- Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo
  - Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles
  - Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos
  - Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones
  - Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación
- x. Experiencia
- Sin experiencia
  - De hasta 1 año
  - De 1 a 3 años
  - De 3 a 5 años
  - De 5 a 7 años
  - Más de 7 años
- xi. Nivel Académico
- Estudios secundarios, ciclo básico o primaria más conocimiento de un oficio
  - Secundario completo (Bachiller, Industrial, Técnico)

- Estudios universitarios avanzados hasta tres años
- Estudios universitarios avanzados de tres a cierre de pensum
- Estudio universitario completo (graduado)
- Estudios de postgrado, maestría, doctorado o equivalente

### **3.2.4 Ponderación de los factores**

La ponderación es un valor relativo que damos a cada factor. Los factores seleccionados además de cumplir otros requisitos, deben contribuir en forma clara a la determinación del valor relativo de los puestos. La cuantía en cada factor pesa o influye en el valor de un trabajo, por ejemplo, que en los trabajos manuales tiene mucha más importancia el factor Habilidad que el factor Responsabilidad.

Considerando la valoración de trabajos simplemente como técnica, la necesidad de ponderar los factores constituye la parte más comprometida del sistema y también la más discutida, porque se apoya fundamentalmente en criterios subjetivos para su determinación. Sin embargo, este hecho, que desde el punto de vista técnico constituye una debilidad, presta a la valoración una gran flexibilidad que la hace instrumento más apto para conseguir sus fines últimos de mejorar las relaciones humanas y la moral de trabajo. Para ello será preciso que al ponderar los factores se tome en cuenta los criterios de importancia de las gerencias de la organización.

La conformación de las ponderaciones de los factores seleccionados se muestra en la tabla II, Ponderación de los factores.

**Tabla II. Ponderación de los factores**

| FACTORES                             | GRADOS | PONDERACIÓN (%) |
|--------------------------------------|--------|-----------------|
| GRUPO 1                              |        |                 |
| i. Competencias Generales            | 5      | 5               |
| ii. Competencias Gerenciales         | 4      | 5               |
| iii. Competencias Específicas        | 8      | 5               |
| GRUPO 2                              |        |                 |
| iv. Conocimientos técnicos           | 8      | 16              |
| v. Conocimientos del negocio         | 6      | 9               |
| vi. Responsabilidades de supervisión | 5      | 10              |
| vii. Resolución de problemas         | 5      | 11              |
| viii. Naturaleza y Área de Impacto   | 8      | 10              |
| ix. Habilidades Interpersonales      | 5      | 5               |
| x. Experiencia                       | 6      | 12              |
| xi. Nivel académico                  | 6      | 12              |

### 3.2.5 Asignación de puntaje de los grados

El siguiente paso después de la ponderación de los factores compensables es la asignación de puntaje o valores a los diversos grados de cada factor; el proceso se inicia señalando el número total de puntos (base puntual) que tendrá el manual, estos oscilan entre 500 y 3,000 puntos. Para el caso de la valoración de puestos a realizar se tomará como base puntual de 1,000 puntos.

Una vez definida la base puntual, la cual tiene relación directa a la cantidad de puestos a evaluar, es decir a más puestos más base puntual del manual, está se multiplica por el peso porcentual asignado a cada factor. Por ejemplo, la importancia porcentual estimada en el conjunto de cargos para el factor nivel académico es de 27%; al multiplicarla por una base puntual de 1,000 puntos se tendrá un total de 270 puntos.

El resultado de la anterior operación nos señala el máximo posible para las exigencias del factor, obviamente, al sumar las máximas puntuaciones de todos los factores, esta será igual a la base puntual escogida.

El grado mínimo de la escala corresponderá a la menor intensidad del factor detectado dentro de la totalidad de las descripciones, ya sea de los puestos clave o de la totalidad de los mismos (el 10% del máximo de cada factor).

Para asignar el valor de puntos del menor grado (puntaje mínimo del factor) de cada factor se debe tener en cuenta la definición del grado y el valor se puede obtener:

- Asignar un número de puntos igual al de la tarea de ponderación del factor, es decir tomar el valor absoluto de la ponderación, así, por ejemplo si la ponderación del factor es del 15%, el puntaje del grado uno de ese factor sería 15 puntos,
- Tomar como valor un porcentaje del puntaje máximo del factor, dicho porcentaje no debe exceder al 10%,
- En caso que las dos formas anteriores no estén muy acordes con la cuantificación expresada en la definición del grado, asignar un valor que cumpla más con la definición del mismo, por ejemplo si en un primer grado de factores como supervisión, experiencia, educación, contactos, entre otros, se tiene en su definición valores como cero o muy bajos para los cuales se note que el aplicar una valoración con los dos criterios anteriores fuese alta, entonces, en estos casos se recomienda un valor de puntos que este más de acuerdo con la definición del grado.

Cuando el factor es cuantitativo y no se quiere tomar la ponderación del factor como valor mínimo, los puntajes intermedios se obtienen por una regla de tres.

Cuando el factor es cualitativo se puede proceder utilizando la interpolación de medios – aritméticos, geométricos – en progresiones: aritmética, geométrica, cociente, razón de incremento constante, de forma aleatoria o irregular.

Para el desarrollo de la asignación del puntaje de los grados de los factores del grupo 1, se tomará el cociente del total de la base puntual en base a la ponderación asignada entre el número de grados definidos en cada factor, por ejemplo, para el factor Competencias Generales que cuenta con 5 grados y una ponderación de 5% lo cual equivale a 50 puntos del total de la base puntual antes definida, el valor de puntos en cada grado será el cociente de 50 puntos entre 5 grados, cuyo resultado es igual a 10 puntos para cada grado. Otro ejemplo sería para el factor de Competencias Gerenciales que cuenta con 4 grados y una ponderación de 5% lo cual equivale a 50 puntos del total de la base, el valor de puntos en cada grado será el cociente de 50 puntos entre 4 grados, cuyo resultado es 12.5 puntos para cada grado.

Esto debido a que para los factores del grupo 1 se puede seleccionar más de un grado según el puesto que se está evaluando y lo que está definido en la descripción de los puestos desarrollados. Para tener más claro la asignación del puntaje de los grados del grupo 1 veamos las siguientes tablas:

#### Grupo 1

**Tabla III. Puntaje de los grados del factor Competencias Generales**

| <b>i. Competencias Generales</b>           | <b>Puntos</b> |                            |      |
|--|---------------|----------------------------|------|
| - Conocimiento de MS Office                | 10            | No. Grados                 | 5    |
| - Habilidad de comunicación oral y escrita | 10            | Ponderación                | 5%   |
| - Habilidad numérica                       | 10            | Base puntual               | 1000 |
| - Orientación a servicio al cliente        | 10            | Total de puntos del factor | 50   |
| - Trabajo en equipo                        | 10            |                            |      |

**Tabla IV. Puntaje de los grados del factor Competencias Gerenciales**

| ii. Competencias Gerenciales             | Puntos |                            |      |
|--|--------|----------------------------|------|
| - Liderazgo                              | 12.5   | No. Grados                 | 4    |
| - Administración de personal             | 12.5   | Ponderación                | 5%   |
| - Administración de recursos financieros | 12.5   | Base puntual               | 1000 |
| - Conocimiento del negocio               | 12.5   | Total de puntos del factor | 50   |
|  |        |                            |      |

**Tabla V. Puntaje de los grados del factor Competencias Específicas**

| iii. Competencias Específicas  | Puntos |                            |      |
|--|--------|----------------------------|------|
| - Pensamiento estratégico  | 6.25   | No. Grados                 | 8    |
| - Adaptabilidad / Flexibilidad   | 6.25   | Ponderación                | 5%   |
| - Planeación y organización  | 6.25   | Base puntual               | 1000 |
| - Mejora continua  | 6.25   | Total de puntos del factor | 50   |
| - Generación y mantenimiento de buenas relaciones estratégicas / comerciales | 6.25   |                            |      |
| - Influencia y negociación   | 6.25   |                            |      |
| - Pensamiento conceptual   | 6.25   |                            |      |
| - Pensamiento analítico  | 6.25   |                            |      |

Para el desarrollo de la asignación de puntaje de los grados de los factores del Grupo 2 se utilizará la interpolación de medios aritméticos cuya fórmula es:

$$d = \frac{P_n - P_1}{n - 1},$$

donde **d**= razón de progresión aritmética, **P<sub>n</sub>** = puntaje máximo del factor, **P<sub>1</sub>** = puntaje mínimo del factor, **n**= número de grados.

Grupo 2

**Tabla VI. Puntaje de los grados del factor Conocimientos Técnicos**

| <b>iv. Conocimientos técnicos</b>  | <b>Puntos</b> |          |
|--|---------------|----------|
| - Conocimientos limitados o básicos. No requiere experiencia técnica previa  | 16            | d= 20.57 |
| - Conocimiento técnico básico o experiencia previa en el área  | 36.57         |          |
| - Buena comprensión de procedimientos y conceptos propios del área técnica o funcional y otros conocimientos generales de otras áreas funcionales relacionadas | 57.14         |          |
| - Comprensión profunda de conceptos y técnicas especializadas de su área funcional y de otras áreas funcionales relacionadas                                   | 77.71         |          |
| - Amplia comprensión de distintos sistemas, teorías y prácticas relevantes para un área con fuerte base teórica  | 98.29         |          |
| - Comprensión de teorías y prácticas en un área con fuerte base científica/teórica   | 118.86        |          |
| - Buena comprensión de conceptos y procedimientos técnicos de su propia área   | 139.43        |          |
| - Experto en el área técnica que necesita conocimientos y comprensión en profundidad de una materia  | 160           |          |

**Tabla VII. Puntaje de los grados del factor Conocimientos del Negocio**

| <b>v. Conocimientos del negocio</b>  | <b>Puntos</b> |         |
|--|---------------|---------|
| - Conocimiento de cómo las tareas del puesto contribuyen al trabajo del equipo   | 9             | d= 16.2 |
| - Comprensión de cómo su equipo de trabajo se integra con los objetivos de la unidad o departamento                              | 25.20         |         |
| - Comprensión de cómo su puesto y unidad se integra con su área  | 41.40         |         |
| - Conocimiento profundo de cómo su área se integra a la Dirección  | 57.60         |         |
| - Conocimiento en profundidad de cómo la dirección contribuye a la estrategia de la empresa                                      | 73.80         |         |
| - Conocimiento en profundidad de la contribución de múltiples funciones para los logros de la empresa y de competidores directos | 90.00         |         |

**Tabla VIII. Puntaje de los grados del factor Responsabilidades de Supervisión**

| vi. Responsabilidades de supervisión   | Puntos |    |      |
|--|--------|----|------|
| - No supervisa a nadie                 | 10     | d= | 22.5 |
| - Administra un equipo de trabajo      | 32.5   |    |      |
| - Administra varios equipos de trabajo | 55     |    |      |
| - Administra Gerentes                  | 77.5   |    |      |
| - Administra Directores                | 100    |    |      |

**Tabla IX. Puntaje de los grados del factor Resolución de Problemas**

| vii. Resolución de problemas  | Puntos |    |       |
|---|--------|----|-------|
| - Utiliza el sentido común para resolver situaciones sencillas  | 11     | d= | 24.75 |
| - Elige sus decisiones entre opciones ya definidas basándose en la práctica y experiencia                                       | 35.75  |    |       |
| - Utiliza razonamiento/juicio analizando varias fuentes de información  | 60.5   |    |       |
| - Utiliza pensamiento analítico para resolver cuestiones en distintas situaciones complejas                                     | 85.25  |    |       |
| - Requiere avanzado pensamiento conceptual en situaciones complejas y completamente nuevas que requieren una visión estratégica | 110    |    |       |

**Tabla X. Puntaje de los grados del factor Naturaleza y Área de Impacto**

| viii. Naturaleza y Área de Impacto   | Puntos |    |       |
|--|--------|----|-------|
| - Impacto restringido a su puesto  | 10     | d= | 12.86 |
| - Impacto pequeño por la calidad y servicio de sus tareas en el equipo de trabajo  | 22.86  |    |       |
| - Responsabilidad compartida en calidad y puntualidad de resultados que afectará a equipos estrechamente relacionados                | 35.71  |    |       |
| - Plena responsabilidad sobre planificación, finanzas, resultados finales y establecimiento de políticas dentro de una unidad o área | 48.57  |    |       |
| - Como parte clave de una función ó soporte de una división  | 61.43  |    |       |
| - A través de la responsabilidad sobre un área o función de negocio  | 74.29  |    |       |
| - Impacto directo a través de sus conocimientos técnicos u operaciones del negocio   | 87.14  |    |       |
| - Contribuyendo a la dirección técnica o profesional y a la estrategia de su área de especialización                                 | 100    |    |       |



**Tabla XI. Puntaje de los grados del factor Habilidades Interpersonales**

| <b>ix. Habilidades Interpersonales</b>   | <b>Puntos</b> |          |
|--|---------------|----------|
| - Trato personal común, personalmente con otros miembros del equipo  | 5             | d= 11.25 |
| - Comunicación e intercambio de información se da con regularidad, la cual puede darse con contactos difíciles | 16.25         |          |
| - Habilidades de comunicación para negociar internamente y a niveles más altos                                 | 27.5          |          |
| - Alto nivel de comunicarse, con sólida habilidad para influenciar y/o modificar creencias/opiniones           | 38.75         |          |
| - Comunicador experimentado que define la imagen de la división y cuenta con amplia capacidad de negociación   | 50            |          |

**Tabla XII. Puntaje de los grados del factor Experiencia**

| <b>x. Experiencia</b> | <b>Puntos</b> |         |
|-----------------------|---------------|---------|
| - Sin experiencia     | 12            | d= 21.6 |
| - De hasta 1 año      | 33.6          |         |
| - De 1 a 3 años       | 55.2          |         |
| - De 3 a 5 años       | 76.8          |         |
| - De 5 a 7 años       | 98.4          |         |
| - Más de 7 años       | 120           |         |

**Tabla XIII. Puntaje de los grados del factor Nivel Académico**

| <b>xi. Nivel académico</b>  | <b>Puntos</b> |         |
|---|---------------|---------|
| - Estudios secundarios, ciclo básico o primaria más conocimiento de un oficio | 12            | d= 21.6 |
| - Secundario completo (Bachiller, Industrial, Técnico)                        | 33.6          |         |
| - Estudios universitarios avanzados hasta tres años                           | 55.2          |         |
| - Estudios universitarios avanzados de tres a cierre de pensum                | 76.8          |         |
| - Estudio universitario completo (graduado)                                   | 98.4          |         |
| - Estudios de postgrado, maestría, doctorado o equivalente                    | 120           |         |

### **3.2.6 Evaluación**

Finalmente se cuenta con el manual de valoración, el cual es el conjunto de factores definidos y ponderados, grados descritos y puntuados, se procede a la evaluación final de los puestos tipo de la organización, dicha evaluación que consiste en determinar un valor de los puestos después de leída la descripción del puesto comienzan a evaluarse los factores de medición, la evaluación total será la suma de los puntos de cada uno de los factores, ésta evaluación se hace en la llamada Hoja de Valoración, Tabla XIV.

Mediante el desarrollo de las descripciones de puestos se obtuvo la definición de los factores de medición para cada uno de los puestos lo cual nos facilita la evaluación de los puestos en base a los puntajes definidos anteriormente, esto nos permitirá obtener un esquema real inmediato de cómo se encuentran la estructura de salarios versus el valor del puesto.

Recordar que la evaluación de puestos consiste en determinar el valor de un puesto individual en una empresa u organización con relación a otros puestos de la misma. Establece la relación que debe existir entre un puesto y otro, mediante la cual se puede a continuación establecer la relación de remuneración que debe existir entre ellos. Además, es el primer paso tendente a establecer la remuneración más equitativa que deben tener los diferentes puestos de la empresa.

**Tabla XIV. Hoja de Valoración de puestos**

| HOJA DE VALORACIÓN DE PUESTOS |                   |  |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        |                 |
|-------------------------------|-------------------|--|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------|--------|-----------------|
| FACTORES                      |                   |  | GRUPO 1                |                          |                          | GRUPO 2                |                           |                                  |                         |                              |                             |             | TOTAL  |                 |
|                               |                   |  | Competencias Generales | Competencias Gerenciales | Competencias específicas | Conocimientos Técnicos | Conocimientos del Negocio | Responsabilidades de Supervisión | Resolución de Problemas | Naturaleza y Área de Impacto | Habilidades Interpersonales | Experiencia |        | Nivel Académico |
| Seq No.                       | Código del Puesto | Puestos Tipo de la Organización            | Puntos                 | Puntos                   | Puntos                   | Puntos                 | Puntos                    | Puntos                           | Puntos                  | Puntos                       | Puntos                      | Puntos      | Puntos | TOTAL           |
| 1                             | AGU-01            | Gerente Financiero                         |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 2                             | AGU-02            | Gerente de Operaciones Locales             |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 3                             | AGU-03            | Gerente de Ventas                          |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 4                             | AGU-04            | Gerente General                            |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 5                             | AGU-05            | Gerente de Customer Care                   |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 6                             | AGU-06            | Gerente de Recursos Humanos                |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 7                             | AGU-07            | Gerente de Operaciones Regional            |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 8                             | AGU-08            | Gerente de Mantenimiento                   |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 9                             | AGU-09            | Ejecutivo de Ventas                        |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 10                            | AGU-10            | Técnico de NOC                             |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 11                            | AGU-11            | Oficial de Estudios de Factibilidad        |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 12                            | AGU-12            | Contador Off Shore - Tesorería             |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 13                            | AGU-13            | Cuentas por Cobrar                         |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 14                            | AGU-14            | Soprote Técnico de Ventas                  |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 15                            | AGU-15            | Ingeniero de la Red IP Regional            |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 16                            | AGU-16            | Coordinador de Compras                     |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 17                            | AGU-17            | Gerente de NOC Regional                    |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 18                            | AGU-18            | Coordinador de Customer Care               |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 19                            | AGU-19            | Gerente de NOC Local                       |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 20                            | AGU-20            | Ingeniero de NOC                           |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 21                            | AGU-21            | Contador General                           |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 22                            | AGU-22            | Oficial de Facturación                     |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 23                            | AGU-23            | Asistente de Gerencia General              |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 24                            | AGU-24            | Administrador de la Intranet               |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 25                            | AGU-25            | Gerente de Construcción y Provisionamiento |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 26                            | AGU-26            | Ejecutivo de Ventas Junior                 |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 27                            | AGU-27            | Gerente de Presupuestos                    |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 28                            | AGU-28            | Supervisor de Construcción                 |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 29                            | AGU-29            | Auxiliar de Contabilidad                   |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 30                            | AGU-30            | Soprote de IT Local                        |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 31                            | AGU-31            | Oficial de Bodega                          |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 32                            | AGU-32            | Ejecutivo de Customer Care                 |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 33                            | AGU-33            | Gerente de IT - Oficial de Seguridad       |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 34                            | AGU-34            | Encargado de Planilla                      |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 35                            | AGU-35            | Recepcionista                              |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 36                            | AGU-36            | Oficial de Activos Fijos                   |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |
| 37                            | AGU-37            | Cuentas por Pagar                          |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        | 0.00            |

Con las anteriores herramientas se inicia la asignación de puntaje a la totalidad de los puestos, comparando las descripciones del grado de los factores, las cuales están contenidas en el manual de valoración, con la descripción de puestos.

Recogidas las valoraciones se inicia una discusión conjunta en el caso de éste desarrollo fue con las Gerencias, con la ayuda de un cuadro resumen de carácter comparativo. En todos los casos se debe llegar a un consenso.

Una vez adjudicadas y alineadas las puntuaciones totales por puesto se debe constatar si tal clasificación armoniza con la idea previa y general que se tiene del contexto de los puestos valorados. Es pertinente contar con apreciaciones globales de especialistas, a través de estimaciones analíticas a fin de observar la correlación entre los puntajes y la idea del contexto de los puestos valorados.

En resumen una vez ya definido y analizado cada puesto, habiendo definido el método a utilizar para evaluar los puestos, la definición de los factores y grados, luego con el puntaje asignado a cada grado de cada factor, puesto por puesto se procede a completar la hoja de valoración de los cargos en base a lo establecido por puesto en cada factor, ver la tabla XV, Evaluación final de los puestos.

**Tabla XV. Evaluación final de los puestos**

| HOJA DE VALORACIÓN DE PUESTOS |                   |  |                        |                          |                          |                        |                           |                                  |                         |                              |                             |             |        |                 |
|-------------------------------|-------------------|--|------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------|--------|-----------------|
| FACTORES                      |                   |  | GRUPO 1                |                          |                          |                        | GRUPO 2                   |                                  |                         |                              |                             |             | TOTAL  |                 |
|                               |                   |  | Competencias Generales | Competencias Gerenciales | Competencias específicas | Conocimientos Técnicos | Conocimientos del Negocio | Responsabilidades de Supervisión | Resolución de Problemas | Naturaleza y Área de Impacto | Habilidades Interpersonales | Experiencia |        | Nivel Académico |
| Seq No.                       | Código del Puesto | Puestos Tipo de la Organización            | Puntos                 | Puntos                   | Puntos                   | Puntos                 | Puntos                    | Puntos                           | Puntos                  | Puntos                       | Puntos                      | Puntos      | Puntos |                 |
| 1                             | AGU-01            | Gerente Financiero                         | 50                     | 50                       | 50                       | 98.29                  | 90                        | 55                               | 110                     | 87.14                        | 38.75                       | 120         | 98.4   | <b>847.58</b>   |
| 2                             | AGU-02            | Gerente de Operaciones Locales             | 50                     | 50                       | 50                       | 77.71                  | 90                        | 77.5                             | 110                     | 87.14                        | 38.75                       | 98.4        | 98.4   | <b>827.91</b>   |
| 3                             | AGU-03            | Gerente de Ventas                          | 50                     | 37.5                     | 50                       | 98.29                  | 90                        | 32.5                             | 110                     | 100.00                       | 38.75                       | 98.4        | 98.4   | <b>803.84</b>   |
| 4                             | AGU-04            | Gerente General                            | 50                     | 50                       | 50                       | 160                    | 90                        | 77.5                             | 110                     | 100                          | 50                          | 120         | 120    | <b>977.50</b>   |
| 5                             | AGU-05            | Gerente de Customer Care                   | 50                     | 50                       | 50                       | 77.71                  | 90                        | 32.5                             | 110                     | 100.00                       | 38.75                       | 98.4        | 98.4   | <b>795.76</b>   |
| 6                             | AGU-06            | Gerente de Recursos Humanos                | 50                     | 50                       | 50                       | 77.71                  | 57.6                      | 32.5                             | 85.25                   | 87.14                        | 38.75                       | 76.8        | 98.4   | <b>704.16</b>   |
| 7                             | AGU-07            | Gerente de Operaciones Regional            | 50                     | 50                       | 50                       | 160.00                 | 90                        | 55                               | 110                     | 87.14                        | 27.5                        | 98.4        | 98.4   | <b>876.44</b>   |
| 8                             | AGU-08            | Gerente de Mantenimiento                   | 40                     | 37.5                     | 25                       | 139.43                 | 41.4                      | 32.5                             | 60.5                    | 61.43                        | 16.25                       | 76.8        | 98.4   | <b>629.21</b>   |
| 9                             | AGU-09            | Ejecutivo de Ventas                        | 40                     | 12.5                     | 18.75                    | 57.14                  | 41.4                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 38.75                       | 55.2        | 76.8   | <b>422.01</b>   |
| 10                            | AGU-10            | Técnico de NOC                             | 40                     | 0                        | 25                       | 57.14                  | 25.2                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 16.25                       | 55.2        | 76.8   | <b>377.06</b>   |
| 11                            | AGU-11            | Oficial de Estudios de Factibilidad        | 40                     | 0                        | 18.75                    | 77.71                  | 9                         | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 5                           | 55.2        | 55.2   | <b>342.33</b>   |
| 12                            | AGU-12            | Contador Off Shore - Tesorería             | 50                     | 37.5                     | 25                       | 77.71                  | 41.4                      | 10                               | 60.5                    | 48.57                        | 27.5                        | 76.8        | 76.8   | <b>531.79</b>   |
| 13                            | AGU-13            | Cuentas por Cobrar                         | 50                     | 12.5                     | 18.75                    | 57.14                  | 41.4                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 38.75                       | 55.2        | 55.2   | <b>410.41</b>   |
| 14                            | AGU-14            | Soporte Técnico de Ventas                  | 40                     | 25                       | 12.5                     | 77.71                  | 57.6                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 16.25                       | 76.8        | 76.8   | <b>464.13</b>   |
| 15                            | AGU-15            | Ingeniero de la Red IP Regional            | 30                     | 25                       | 25                       | 160.00                 | 57.6                      | 10                               | 110                     | 87.14                        | 27.5                        | 76.8        | 98.4   | <b>707.44</b>   |
| 16                            | AGU-16            | Coordinador de Compras                     | 50                     | 50                       | 50                       | 77.71                  | 57.6                      | 32.5                             | 85.25                   | 74.29                        | 38.75                       | 76.8        | 98.4   | <b>691.30</b>   |
| 17                            | AGU-17            | Gerente de NOC Regional                    | 50                     | 37.5                     | 37.5                     | 139.43                 | 41.4                      | 32.5                             | 60.5                    | 100.00                       | 27.5                        | 76.8        | 98.4   | <b>701.53</b>   |
| 18                            | AGU-18            | Coordinador de Customer Care               | 50                     | 50                       | 43.75                    | 77.71                  | 57.6                      | 10                               | 85.25                   | 35.71                        | 38.75                       | 55.2        | 76.8   | <b>580.78</b>   |
| 19                            | AGU-19            | Gerente de NOC Local                       | 50                     | 37.5                     | 31.25                    | 77.71                  | 41.4                      | 32.5                             | 60.5                    | 87.14                        | 27.5                        | 76.8        | 98.4   | <b>620.71</b>   |
| 20                            | AGU-20            | Ingeniero de NOC                           | 50                     | 25                       | 25                       | 77.71                  | 25.2                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 16.25                       | 55.2        | 76.8   | <b>432.63</b>   |
| 21                            | AGU-21            | Contador General                           | 40                     | 37.5                     | 37.5                     | 77.71                  | 57.6                      | 32.5                             | 60.5                    | 35.71                        | 16.25                       | 98.4        | 76.8   | <b>570.48</b>   |
| 22                            | AGU-22            | Oficial de Facturación                     | 40                     | 37.5                     | 18.75                    | 77.71                  | 57.6                      | 10                               | 60.5                    | 48.57                        | 38.75                       | 76.8        | 55.2   | <b>521.39</b>   |
| 23                            | AGU-23            | Asistente de Gerencia General              | 30                     | 12.5                     | 18.75                    | 36.57                  | 9                         | 10                               | 35.75                   | 22.86                        | 27.5                        | 55.2        | 55.2   | <b>313.33</b>   |
| 24                            | AGU-24            | Administrador de la Intranet               | 40                     | 25                       | 31.25                    | 77.71                  | 25.2                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 16.25                       | 55.2        | 76.8   | <b>428.88</b>   |
| 25                            | AGU-25            | Gerente de Construcción y Provisionamiento | 40                     | 50                       | 37.5                     | 77.71                  | 25.2                      | 32.5                             | 35.75                   | 35.71                        | 27.5                        | 76.8        | 98.4   | <b>537.08</b>   |
| 26                            | AGU-26            | Ejecutivo de Ventas Junior                 | 30                     | 12.5                     | 6.25                     | 36.57                  | 9                         | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 27.5                        | 55.2        | 55.2   | <b>313.69</b>   |
| 27                            | AGU-27            | Gerente de Presupuestos                    | 50                     | 50                       | 31.25                    | 77.71                  | 57.6                      | 55                               | 110                     | 61.43                        | 38.75                       | 76.8        | 98.4   | <b>706.94</b>   |
| 28                            | AGU-28            | Supervisor de Construcción                 | 30                     | 25                       | 18.75                    | 57.14                  | 25.2                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 16.25                       | 55.2        | 33.6   | <b>342.61</b>   |
| 29                            | AGU-29            | Auxiliar de Contabilidad                   | 30                     | 0                        | 18.75                    | 57.14                  | 9                         | 10                               | 35.75                   | 22.86                        | 5                           | 55.2        | 55.2   | <b>298.90</b>   |
| 30                            | AGU-30            | Soporte de IT Local                        | 40                     | 12.5                     | 25                       | 77.71                  | 41.4                      | 10                               | 35.75                   | 87.14                        | 5                           | 55.2        | 76.8   | <b>466.51</b>   |
| 31                            | AGU-31            | Oficial de Bodega                          | 40                     | 25                       | 18.75                    | 57.14                  | 25.2                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 5                           | 55.2        | 33.6   | <b>341.36</b>   |
| 32                            | AGU-32            | Ejecutivo de Customer Care                 | 40                     | 25                       | 31.25                    | 57.14                  | 25.2                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 38.75                       | 55.2        | 76.8   | <b>430.81</b>   |
| 33                            | AGU-33            | Gerente de IT - Oficial de Seguridad       | 50                     | 50                       | 50                       | 57.14                  | 90                        | 32.5                             | 110                     | 48.57                        | 38.75                       | 76.8        | 98.4   | <b>702.16</b>   |
| 34                            | AGU-34            | Encargado de Planilla                      | 40                     | 25                       | 31.25                    | 57.14                  | 41.4                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 16.25                       | 55.2        | 76.8   | <b>424.51</b>   |
| 35                            | AGU-35            | Recepcionista                              | 40                     | 0                        | 12.5                     | 16.00                  | 9                         | 10                               | 11                      | 10.00                        | 5                           | 33.6        | 55.2   | <b>202.30</b>   |
| 36                            | AGU-36            | Oficial de Activos Fijos                   | 40                     | 37.5                     | 25                       | 57.14                  | 25.2                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 16.25                       | 55.2        | 98.4   | <b>436.16</b>   |
| 37                            | AGU-37            | Cuentas por Pagar                          | 40                     | 0                        | 25                       | 57.14                  | 25.2                      | 10                               | 35.75                   | 35.71                        | 16.25                       | 55.2        | 76.8   | <b>377.06</b>   |

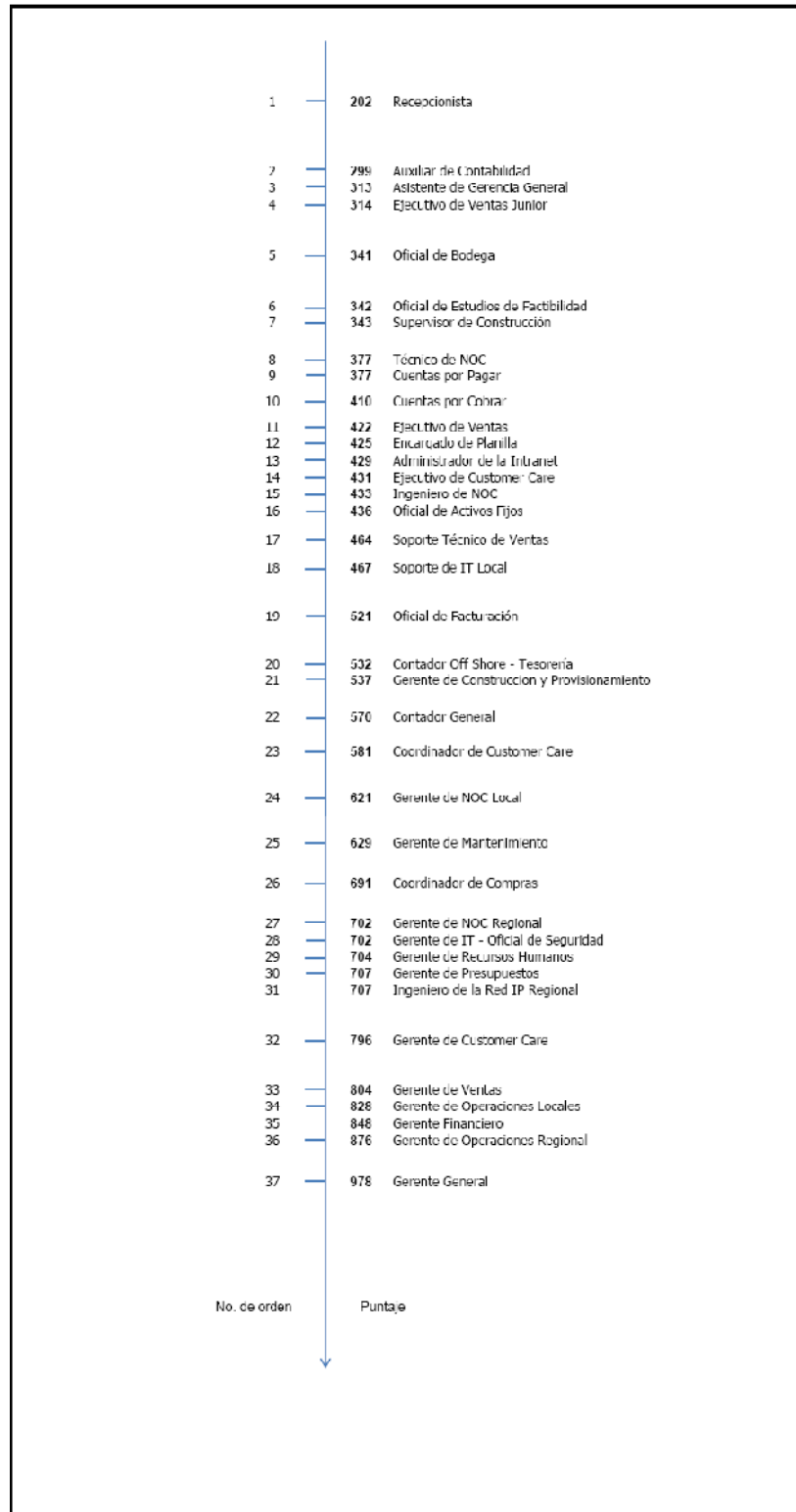
Relación de puestos por su número de orden con su puntaje respectivo, ver tabla XVI.

**Tabla XVI. Evaluación final de los puestos**

| No. de orden | Puntaje | Puestos Tipo de la Organización            | Código del Puesto |
|--------------|---------|--|-------------------|
| 1            | 978     | Gerente General                            | AGU-04            |
| 2            | 876     | Gerente de Operaciones Regional            | AGU-07            |
| 3            | 848     | Gerente Financiero                         | AGU-01            |
| 4            | 828     | Gerente de Operaciones Locales             | AGU-02            |
| 5            | 804     | Gerente de Ventas                          | AGU-03            |
| 6            | 796     | Gerente de Customer Care                   | AGU-05            |
| 7            | 707     | Ingeniero de la Red IP Regional            | AGU-15            |
| 8            | 707     | Gerente de Presupuestos                    | AGU-27            |
| 9            | 704     | Gerente de Recursos Humanos                | AGU-06            |
| 10           | 702     | Gerente de IT - Oficial de Seguridad       | AGU-33            |
| 11           | 702     | Gerente de NOC Regional                    | AGU-17            |
| 12           | 691     | Coordinador de Compras                     | AGU-16            |
| 13           | 629     | Gerente de Mantenimiento                   | AGU-08            |
| 14           | 621     | Gerente de NOC Local                       | AGU-19            |
| 15           | 581     | Coordinador de Customer Care               | AGU-18            |
| 16           | 570     | Contador General                           | AGU-21            |
| 17           | 537     | Gerente de Construccion y Provisionamiento | AGU-25            |
| 18           | 532     | Contador Off Shore - Tesorería             | AGU-12            |
| 19           | 521     | Oficial de Facturación                     | AGU-22            |
| 20           | 467     | Soporte de IT Local                        | AGU-30            |
| 21           | 464     | Soporte Técnico de Ventas                  | AGU-14            |
| 22           | 436     | Oficial de Activos Fijos                   | AGU-36            |
| 23           | 433     | Ingeniero de NOC                           | AGU-20            |
| 24           | 431     | Ejecutivo de Customer Care                 | AGU-32            |
| 25           | 429     | Administrador de la Intranet               | AGU-24            |
| 26           | 425     | Encargado de Planilla                      | AGU-34            |
| 27           | 422     | Ejecutivo de Ventas                        | AGU-09            |
| 28           | 410     | Cuentas por Cobrar                         | AGU-13            |
| 29           | 377     | Técnico de NOC                             | AGU-10            |
| 30           | 377     | Cuentas por Pagar                          | AGU-37            |
| 31           | 343     | Supervisor de Construcción                 | AGU-28            |
| 32           | 342     | Oficial de Estudios de Factibilidad        | AGU-11            |
| 33           | 341     | Oficial de Bodega                          | AGU-31            |
| 34           | 314     | Ejecutivo de Ventas Junior                 | AGU-26            |
| 35           | 313     | Asistente de Gerencia General              | AGU-23            |
| 36           | 299     | Auxiliar de Contabilidad                   | AGU-29            |
| 37           | 202     | Recepcionista                              | AGU-35            |

Gráficamente queda:

**Figura 48. Gráfica de la evaluación de puestos**



Esta presentación es un método bastante mejorado para hacerlo más completo, pues se obliga a hacer la comprobación estadística del manual de evaluación y lo más novedoso, que la ponderación de los factores se hace a través de un procedimiento técnico en un análisis horizontal y vertical y otros métodos un tanto sofisticados que entregan una ponderación de factores más exacta.

Por excelencia es uno de los mejores métodos, podría decirse que una desventaja es la complejidad en el manejo numérico, pues es un método que puede probarse y demostrar su bondad desde el punto de vista numérico. Aquí termina la ilustración de método de evaluación de puestos mediante el método por puntos.

Es importante recordar, para que la evaluación resulte bien se requiere:

- Análisis y descripciones de puestos, definiendo factores de medición los cuales deben ser acorde a las responsabilidades del puesto.
- Un buen conocimiento de la empresa
- Un excelente conocimiento de los puestos
- Un método de evaluación de cargos adecuado.

Sin el cumplimiento de esos requisitos, la evaluación no será buena.

### **3.3 Categorización de puestos**

Cualquiera que hubiese sido el método empleado para la evaluación de puestos, al final cada uno de ellos tiene un gran valor. Ahora, el paso por seguir es ordenar los puestos desde el que obtuvo el menor puntaje hasta el que obtuvo el máximo; a eso se le denomina resumen de la evaluación de los puestos.

El paso siguiente consiste en tomar la decisión de si se agrupan los puestos de acuerdo con su puntaje o no se agrupan.



No hacerlo permitiría que a cada puesto se le hiciera un estudio particular de salarios, lo que en consecuencia llevaría a una administración complicada, situación más evidente cuando el número de puestos es grande.

De otro lado, no hacer agrupación o categorización garantiza evitar el falso concepto de injusticia que a veces se genera cuando se hace tal agrupación, pues por ejemplo, si se hubieran hecho dos categorías en la que una fuera de 100 a 200 puntos y otra de 200 a 300 puntos, habría implicado que cada categoría tuviera un nivel salarial diferente. Si el puesto A obtuvo en su evaluación 198 puntos y el puesto B alcanzó 201 puntos, esto hace que el puesto A se ubique en la categoría entre 100 y 200 puntos y el puesto B en la categoría entre 200 y 300 puntos. Esto hace que los dos cargos tengan diferencias salariales sólo porque, en la evaluación, el B obtuvo tres puntos más que el A, circunstancia que puede generar conflictos entre los titulares de los puestos mencionados, ya que el titular del puesto A exigirá el significado de los 3 puntos diferenciales por los cuales quedó en una categoría más baja. Tal explicación no siempre es fácil de dar y aún dándola no siempre es convincente, lo cual queda como un elemento conceptual de injusticia en la asignación salarial para el titular del cargo A.

Por último, los niveles salariales marcados por la categorización de los puestos a veces son un estímulo para el mejoramiento de las personas y como principio de autorrealización personal, razón por la cual algunas empresas siempre prefieren clasificar los puestos por grupos o categorías.

Si la decisión que se toma es clasificar los puestos por categorías y se establecen los niveles de puestos para incentivar, la administración salarial se simplifica, pero es posible que se presente el caso del ejemplo analizado anteriormente en los puestos frontera, es decir, los que quedan cerca de los límites de las categorías.

En la práctica ha sido más ventajoso hacer las categorías y la mayor parte de las empresas las practican.

Dentro de una compañía por lo regular los puestos ya se encuentran en categorías, algunos los conocemos por el nombre del puesto, otros por el nivel profesional que requiere el puesto, otros por la responsabilidad y lo clave de la función del puesto, etc. esto lo hemos venido conociendo a lo largo del desarrollo de éste texto, toda compañía cuenta con estructuras organizacionales o bien conocidas como organigramas, al inicio en el capítulo uno conocimos esos organigramas, en donde existe un nivel jerárquico, algunos pensarán que la categorización de los puestos se establece según el nivel en su estructura, otros creerán que sus funciones, otros según el puntaje definido en la evaluación de los puestos, al final una categorización de puestos en una empresa ya existente y estructurada se establece con una mezcla de todo y en base a lo que se quiere establecer y como punto principal lograr una política salarial que mantenga la equidad entre la compañía, sin caer a una categorización que tienda a una discriminación o pelea de clases, es recomendable que el categorizar los puestos sea con fines de administración, para establecer políticas salariales y por estrategia del negocio. Todas las empresas por pequeñas o grandes que sean cuentan con una categorización de puestos, el punto clave es visualizarlo hacia una estructura de salarios los cuáles a través de la evaluación de los puestos realizada, conociendo la importancia de cada uno de los puestos se establezcan salarios equitativos. Es muy común que en las empresas tengan puestos con un puntaje por ejemplo de 500 puntos con un sueldo mensual de Q 20,000.- y tenemos otro puesto con un puntaje de 710 puntos y con un salario de Q 10,000.-, recordemos que los puntajes fueron establecidos a raíz de los factores de medición, las competencias definidas en cada uno de los puestos por lo tanto, según el ejemplo podemos resumir que no existe equidad entre los puestos, además que entre ambos existe una diferencia de competencias para cada puesto y por ende diferencia en responsabilidades, así sucesivamente puede desglosarse un serie de factores a considerar, pero es ahí donde nace lo importante que es

primero categorizar los puestos y segundo crear políticas que establezcan los salarios.

En Amnet la categorización de los puestos se define de la siguiente manera:

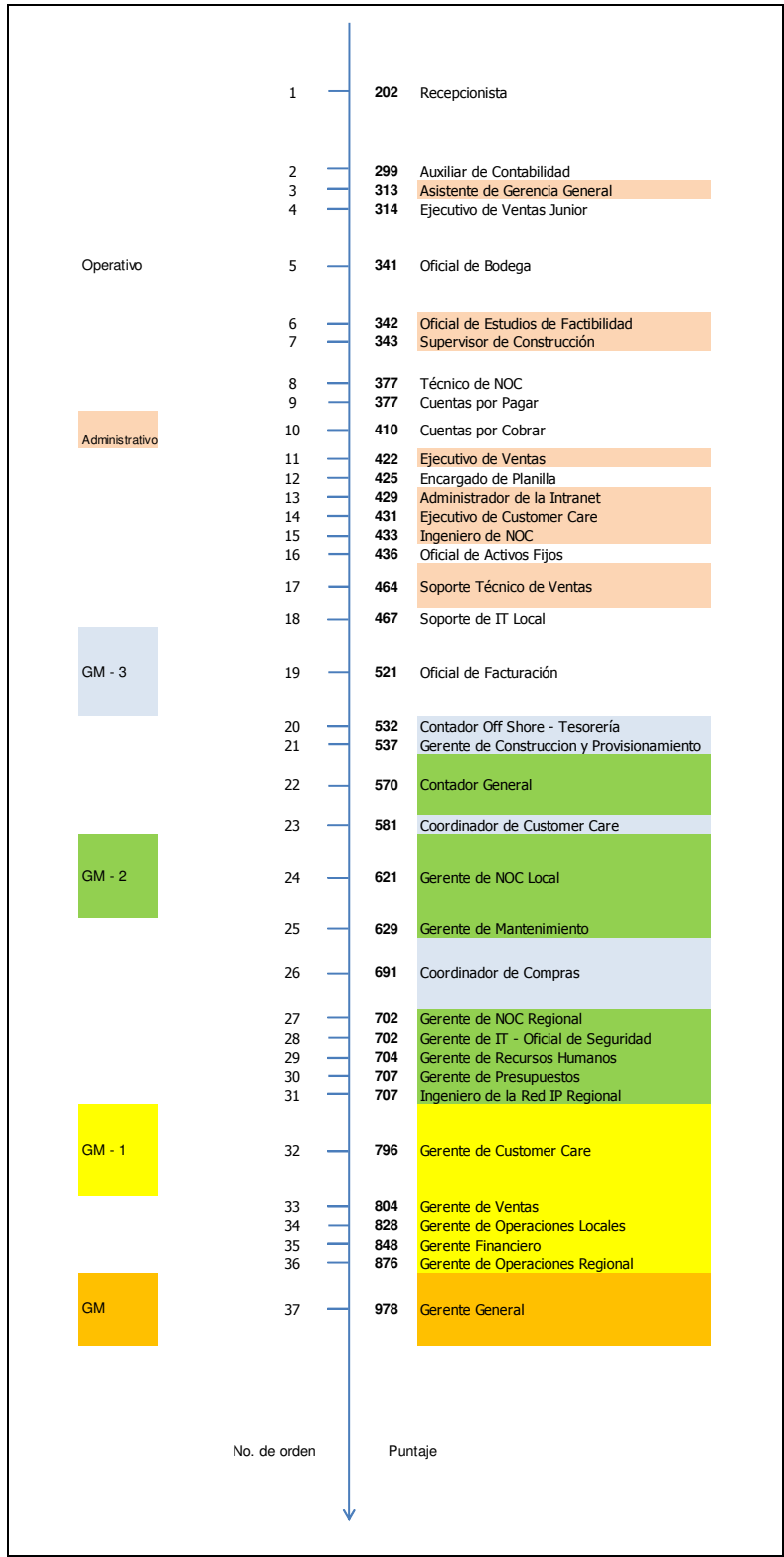
- GM = Gerencia General
- GM – 1 = Gerencias de primer nivel
- GM – 2 = Gerencias de segundo nivel o profesionales de primer nivel
- GM – 3 = Jefes o Coordinadores de área, ó profesionales de segundo nivel
- Administrativo= Ejecutivos de mandos medios.
- Operativo = Personal en general.

El número de cuántos grupos o categorías van a establecerse depende de varios aspectos a saber:

- i. De las políticas de administración salarial
- ii. Del número de puntajes por distribuir o su similitud o su diferenciación, éste principalmente si se utiliza únicamente el criterio de los puntajes para realizar una categorización.

En la figura 49, podremos observar los puestos establecidos dentro de cada una de las categorías definidas:

**Figura 49. Categorización de los puestos**



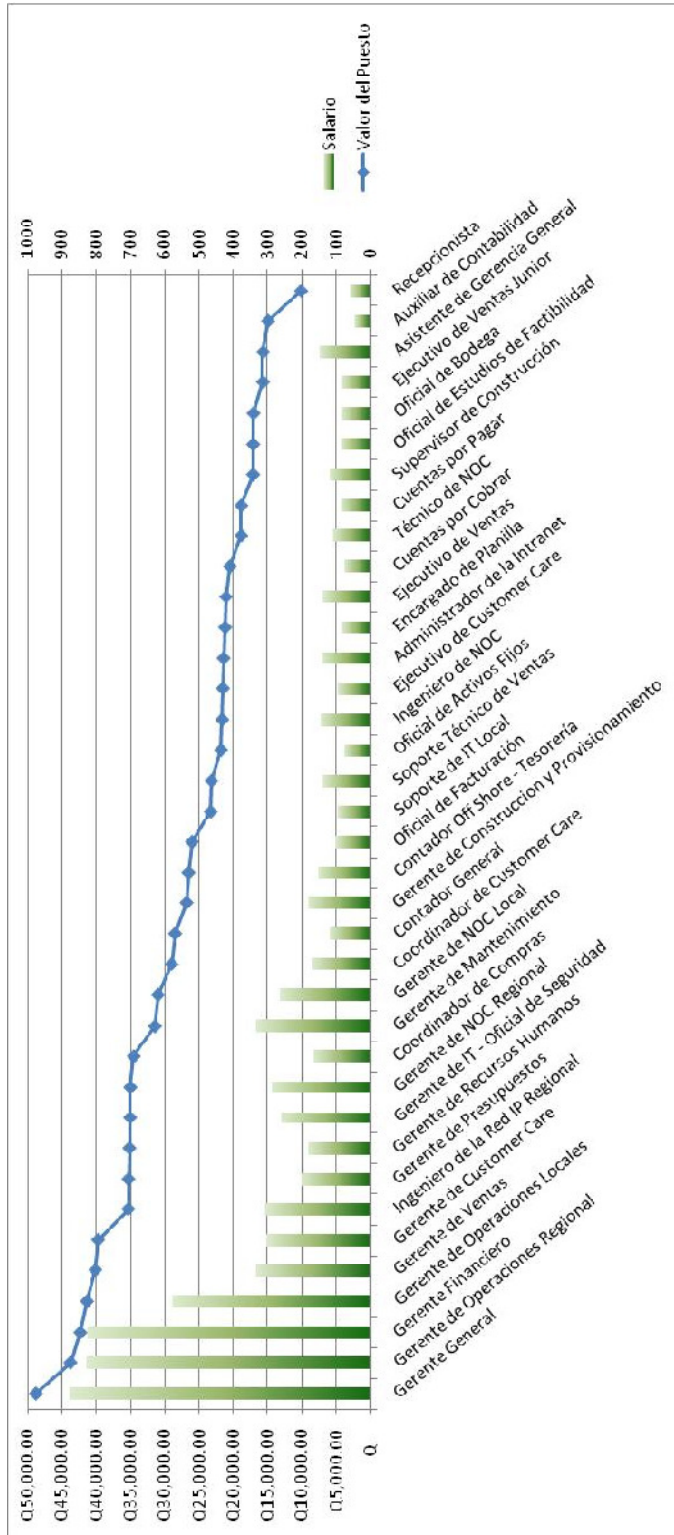
Se puede observar de la figura anterior algo muy interesante, las categorías ya definidas dentro de la estructura de Amnet versus los resultados de la evaluación de puestos nos resultan puestos con una valoración mayor pero dentro de una categoría distinta, lo cual es casi seguro que la parte de remuneración tiene variaciones significativas. Veremos más adelante como están con respecto a la estructura salarial, para luego sintetizar finalmente en la política salarial lo cual mediante ya todo el estudio realizado podremos tomar acción, va depender de los resultados cuando ya se comparen versus salarios para lograr proponer un plan, lo cual denominamos como política salarial.

### **3.4 Comparación del valor de los puestos con base a la estructura salarial**

La comparación del valor de los puestos contra la estructura salarial consiste en hacer una comparación de los mismos de tal forma logremos determinar variaciones y definir qué tan desviados están los salarios un puesto referente del otro, dependiendo de lo que se quiere o se desea establecer dentro de cada categoría. Por ello es importante la categorización de los puestos, en el tema anterior pudimos observar diferencias de un puesto con otro respecto a los puntajes obtenidos, ahora observaremos las diferencias de un puesto con respecto a: primero, puntaje del puesto versus salario y una comparación respecto a la categoría para luego en el capítulo posterior definir las políticas salariales de tal forma se establezca una equidad en cuanto a la estructura salarial.

En el plano cartesiano de la figura 50, en el eje X tendremos los puntos de cada puesto y en el eje Y los salarios.

Figura 50. Comparación de los puestos con base a la estructura de salarios



## **4. IMPLANTACIÓN POLÍTICA SALARIAL**

### **4.1 Política Salarial**

Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cuál se determinan todos los salarios de una organización.

Los objetivos de una política salarial son:

- Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
- Motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento.
- Alentar la contratación de personal calificado y una mayor productividad.
- Comunicar al personal los parámetros básicos que se utilizan para fijar los salarios.

Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre los miembros del personal y ayudará al personal a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.

Una vez que se ha llevado a cabo un estudio preliminar del análisis de los puestos, definimos los puestos tipo de la organización, conocimos la estructura salarial actual de la compañía, el levantamiento de cada descripción de puestos basados en competencias, haber realizado una valoración de los puestos y la categorización de los mismos, se procede con la definición de las políticas salariales.

### 4.1.1 Intervalos salariales

Una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual. Los intervalos salariales dentro de la organización Amnet estarán establecidos de acuerdo a dos aspectos importantes:

- A. Primero por la categoría a la que pertenece el puesto.
- B. Segundo en base al valor del puesto dentro de la organización.

Las categorías definidas son:

- GM = Gerencia General
- GM – 1 = Gerencias de primer nivel
- GM – 2 = Gerencias de segundo nivel o profesionales de primer nivel
- GM – 3 = Jefes o Coordinadores de área, o profesionales de segundo nivel
- Administrativo= Ejecutivos de mandos medios.
- Operativo = Personal en general

**Tabla XVII. Intervalos salariales en base a su categoría**

| Categoría      | Intervalo ( SA = Salario Actual )                        |
|----------------|--|
| GM             | SA - (10%* SA) < <b>Salario Actual</b> < SA + (45% * SA) |
| GM - 1         | SA - (10%* SA) < <b>Salario Actual</b> < SA + (40% * SA) |
| GM - 2         | SA - (15%* SA) < <b>Salario Actual</b> < SA + (35% * SA) |
| GM - 3         | SA - (15%* SA) < <b>Salario Actual</b> < SA + (35% * SA) |
| Administrativo | SA - (20%* SA) < <b>Salario Actual</b> < SA + (30% * SA) |
| Operativo      | SA - (20%* SA) < <b>Salario Actual</b> < SA + (25% * SA) |



Interpretando la Tabla XVII en donde se determinan los intervalos salariales para Amnet se definen por la tendencia general que existe en un puesto, por ejemplo, para un salario de nivel operativo actual de Q 3,000.00 el mínimo para esa posición según la tabla establecida será de Q 2400.00 y un máximo para esa posición de Q 3,750.00, está comprobado que un empleado en un puesto operativo dentro de Amnet no alcanza por encima de los 5 años laborados en un mismo puesto, ya sea por retiro voluntario o por cambio de puesto, he ahí el porqué se establece el salario máximo es hasta un 125% del salario actual, ahora bien, podemos observar en la tabla que las posiciones de mayor rango los porcentajes máximos permitidos se van incrementando, esto debido a que en éstas posiciones entre mayor es el rango jerárquico menor es la rotación, es por ello que su crecimiento salarialmente es mayor.

Sin embargo, es de considerar el segundo aspecto para los intervalos salariales, lo cual es el valor del puesto para la organización, cuanto más valor tiene en puntos la posición el salario puede ser mayor. Es importante mencionar que es difícil cambiar una estructura salarial ya implementada y por lo tanto es imperativo establecer rangos que permitan un mayor crecimiento en el futuro y/o fluctuaciones irregulares en el costo de vida.

Para ello estableceremos los siguientes rangos para las posiciones en base a su valor, ver tabla XVIII a continuación.

**Tabla XVIII. Intervalos salariales en base al valor del puesto**

| Puntaje      | Rango salarial      |
|--------------|---------------------|
| 800 - 900    | Q 22,000 - Q 40,000 |
| 600 - 800    | Q 12,000 - Q 16,000 |
| 500 - 600    | Q 6,000 - Q 10,000  |
| 300 - 500    | Q 4,000 - Q 8,000   |
| Menos de 300 | Q 2,400 - Q 4,000   |

Los rangos salariales podrán ser manejados con un margen de +/- 10% en puntos, y cualquier excepción podrá ser manejado únicamente con la autorización de la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General.

#### **4.1.2 Determinación de salario plaza nueva**

Una plaza nueva puede confundirse cuando existe una vacante a las posiciones actuales, pero a lo que nos referimos en este punto es cuando existe la necesidad de crear una nueva posición, por ejemplo, dentro de la organización o estructura de Amnet no existe la función de Asistente de Operaciones, es probable que a lo largo del tiempo o debido a un crecimiento de la compañía se vea en la necesidad para el departamento de Operaciones contratar a un o una Asistente para llevar a cabo ciertas funciones que ya no se pueda llevar por las limitaciones en tiempo, por lo tanto se genera la creación de esta nueva posición, pero para determinar el salario por la cual se contratará se debe considerar lo siguiente:

- i. Primero deberá elaborarse la descripción del puesto, el cual nos ayudará a determinar y conocer las funciones principales del puesto, las competencias necesarias y el perfil idóneo del candidato para ocupar el puesto, y con ello realizar la valoración del puesto para la compañía.
- ii. Segundo, conociendo el valor del puesto y habiendo definido a que categoría pertenece el puesto nuevo, podrá determinarse el salario para dicha posición, manejando entre los límites mínimos.
- iii. Tercero, podrá hacerse referencia en base a puestos similares más sin embargo el salario no debe ser igual ni considerar ser el mismo con respecto un puesto existente; del ejemplo anterior donde se requiere a una Asistente de Operaciones podrá tomarse como referencia el salario

de la Recepcionista, sin embargo deberá establecerse con base a lo establecido en los puntos anteriores y dentro de los rangos e intervalos de las tablas XVII y XVIII.

#### **4.1.3 Determinación de salario por promoción**

Una promoción existe cuando por cualquier motivo existe una vacante dentro de la organización, en donde después de todo un proceso de reclutamiento y selección interno, externo o ambas se llega a determinar que el candidato idóneo para el puesto es un empleado existente. Una promoción es cuando el empleado cuenta con un cambio para mejor desde el punto profesional y económico ocurriendo un cambio en el puesto de trabajo; esta promoción puede darse a cualesquiera de las categorías establecidas para Amnet siempre y cuando el candidato cubra el perfil para dicha posición, y su salario quedará establecido dentro de los rangos de la tabla XVII y XVIII manejándose hasta un incremento máximo por promoción del 20% del actual salario.

Una promoción puede llegarse a confundir con un traslado, lo cual ambos casos son totalmente distintos, un traslado no necesariamente cuenta con un crecimiento económico, mientras que una promoción si la tiene.

#### **4.1.4 Remuneración variable**

Hoy en día en todas las organizaciones respondiendo a las necesidades de la globalización, el modelo de la remuneración variable ha crecido sustancialmente como parte de la administración de salarios, el cual permite alinear los sistemas de compensación con los objetivos estratégicos de las empresas, por ejemplo y recompensar de una forma coherente y atractiva a las

personas y los equipos de trabajo por su alto nivel de contribución, desempeño y generación de valor; facilitando así una relación Gana – Gana entre empresa y colaboradores.

Podríamos dedicar toda una tesis a este tema, sin embargo, nos sintetizaremos en la implementación de una remuneración variable para la organización Amnet, específicamente en aquellos puestos que nos lo permite o se desea implementar.

Para entender la diferencia de esta remuneración con el salario que actualmente devenga el personal en la organización es: el salario actual es fijo, regularmente conocido como salario base, un ejemplo, en donde ya se aplica un salario variable actualmente es para las posiciones de ventas ya que cuentan con un modelo de comisiones las cuales son variables porque dependen de las ventas así también como el equipo de cobros que cuenta con comisiones sobre.

Es importante para este tipo de remuneración tomar en cuenta los siguientes aspectos para su definición:

- El horizonte de la remuneración variable (anual, semestral)
- Peso de la cuantía variable; se refiere al peso con respecto al salario fijo.
- Con tope o sin tope.
- Punto de “arranque” para su pago.
- Con o sin modificación de objetivos / niveles de desempeño establecidos.
- Con inclusión de objetivos Cuantitativos y/o Cualitativos

No existe algo definido o estricto de qué y/o cómo establecer una remuneración variable o el qué aspectos tomar y cuáles no, lo que sí es importante tener claro para esta determinación es; Qué desea la compañía obtener, y en base a las respuestas se crea un plan de remuneración variable.

Adicional a los modelos actuales de remuneración variable de Amnet los cuales son para ventas y cobros, se creará una bonificación variable por resultados para las posiciones siguientes:

Departamento de Customer Care

- Coordinador de Customer Care
- Ejecutivo de Customer Care

Departamento de Operaciones Locales

- Supervisor de Construcción
- Oficial de Estudios de Factibilidad

Departamento de Contabilidad

- Oficial de Bodega
- Oficial de Facturación
- Oficial de Activos Fijos
- Oficial de Cuentas por Pagar
- Auxiliar de Contabilidad

La bonificación variable por resultados será evaluada de forma mensual en base a una evaluación que el Jefe Inmediato, validado por la Gerencia del área realizará y entregará al departamento de Recursos Humanos para su computación en la planilla cada 25 de mes.

Los factores en común a evaluar serán los siguientes:

- Productividad
- Eficiencia en atribuciones fijas
- Colaboración entre compañeros
- Puntualidad
- Tiempo de respuesta en requerimientos extras

Los factores diferenciales y adicionales por departamento serán los siguientes:

Departamento de Customer Care

- Nivel de servicio
- Nivel de atención
- Diagnóstico de fallas

Departamento de Operaciones Locales

- Nivel de atención
- Limpieza y presentación

Departamento de Contabilidad

- Entrega de cierre contable
- Cumplimiento aplicación efectiva de políticas financieras

El bono variable por resultados para el área de contabilidad se ha establecido de Q300.00, para el área de Customer Care será de Q800.00 y para el área de Operaciones será de Q750.00.

Cada factor será calificado de 0 a 5, con una calificación máxima de 40 en total para el departamento de Customer Care, 35 máximo para Contabilidad y Operaciones Locales, la base de pago con respecto al resultado del cumplimiento de la meta será de:


**Tabla XIX. Base de pago, bono variable por resultados**

| <b>BASE DE PAGO:</b>    |             |
|-------------------------|-------------|
| <b>Rango % de Meta:</b> | <b>Bono</b> |
| <b>0%-49%</b>           | 0%          |
| <b>50%-64%</b>          | 50%         |
| <b>65%-74%</b>          | 67%         |
| <b>75%-84%</b>          | 83%         |
| <b>85%-100%</b>         | 100%        |

Mensualmente deberá hacerse entrega de dicho resultado al departamento de Recursos Humanos, firmado y validado por la Gerencia de área en el formato establecido.

A continuación se dará a conocer los formatos establecidos por departamento:

**Figura 51. Formato bono variable por resultados, Departamento de Customer Care.**

| NEWCOM GUATEMALA                                  |                   |  |                          |
|---|-------------------|---|--------------------------|
| Evaluación Personal de Customer Care              |                   |   |                          |
| FECHA   | mes/ fecha/ año   |   |                          |
| Calificación de 1 a 5 de los siguientes factores: |                   |   |                          |
| FACTORES  | Coordinador de CC | Ejecutivo de CC   |                          |
| Productividad                                     | 4.50              | 2.00  |                          |
| Eficiencia en Atribuciones Fijas                  | 4.36              | 3.50  |                          |
| Colaboración entre compañeros                     | 4.45              | 4.00  |                          |
| Puntualidad                                       | 4.50              | 4.00  |                          |
| Tiempo de respuesta requerimientos extras         | 3.00              | 4.20  |                          |
| Nivel de Servicio                                 | 4.00              | 4.00  |                          |
| Nivel de Atención                                 | 5.00              | 3.50  |                          |
| Diagnóstico de Fallas                             | 3.00              | 2.00  |                          |
| <b>Total</b>                                      |                   | <b>32.81</b>  | <b>27.20</b>             |
| Meta Max:   |                   | 40.00   | 40.00                    |
| %Meta:  |                   | <b>82.03%</b>   | <b>68.00%</b>            |
| <b>BONOMENSUAL:</b>                               |                   | <b>BCNO:</b>  | <b>Q 666.67 Q 533.33</b> |
| <b>Q800</b>                                       |                   |   |                          |
| Observaciones:                                    |                   |   |                          |
| <b>BASE DE PAGO:</b>                              |                   |   |                          |
| <b>Rango % de Meta:</b>                           | <b>Bono</b>       | <b>Nombre y Firma</b>   | <b>Nombre y Firma</b>    |
| 0%-49%  | 0%                | Jefe de Área  | Gerente de Área          |
| 50%-64%   | 50%               |   |                          |
| 65%-74%   | 67%               |   |                          |
| 75%-84%   | 83%               |   |                          |
| 85%-100%  | 100%              |   |                          |
|   |                   | <b>Nombre y Firma</b>   |                          |
|   |                   | VoBo Gerencia de Recursos Humanos   |                          |

**Figura 52. Formato bono variable por resultados, Departamento de Operaciones Locales.**



|  |                                       |  |                                |
|--|---------------------------------------|--|--------------------------------|
| <b>NEWCOM GUATEMALA</b>                                  |                                       |  |                                |
| <b>Evaluación Personal de Operaciones Locales</b>        |                                       |  |                                |
| <b>FECHA</b>   | mes/ fecha/ año                       |  |                                |
| <b>Calificación de 1 a 5 de los siguientes factores:</b> |                                       |  |                                |
| <b>FACTORES</b>  | <b>Supervisor de<br/>Construcción</b> | <b>Oficial de Estudios<br/>de Factibilidad</b>                                     |                                |
| Productividad  | 4.50                                  | 2.00   |                                |
| Eficiencia en Atribuciones Fijas                         | 4.36                                  | 3.50   |                                |
| Colaboración entre compañeros                            | 4.45                                  | 4.00   |                                |
| Puntualidad  | 4.50                                  | 4.00   |                                |
| Tiempo de respuesta requerimientos extras                | 3.00                                  | 4.20   |                                |
| Nivel de atención  | 4.00                                  | 4.00   |                                |
| Limpieza y presentación                                  | 5.00                                  | 3.50   |                                |
|  | <b>Total</b>                          | <b>29.81</b>   | <b>25.20</b>                   |
|  | Meta Max:                             | 35.00  | 35.00                          |
|  | %Meta:                                | <b>85.17%</b>  | <b>72.00%</b>                  |
| <b>BONOMENSUAL:</b>                                      |                                       | <b>BCNO:</b>   | <b>Q 750.00 Q 500.00</b>       |
| <b>Q750</b>  |                                       |  |                                |
| Observaciones:   |                                       |  |                                |
| <b>BASE DE PAGO:</b>                                     |                                       |  |                                |
| <b>Rango % de Meta:</b>                                  | <b>Bono</b>                           | _____<br><b>Nombre y Firma</b>   | _____<br><b>Nombre y Firma</b> |
| <del>0%</del> <b>49%</b>                                 | 0%                                    | Jefe de Área   | Gerente de Área                |
| <del>50%</del> <b>64%</b>                                | 50%                                   |  |                                |
| <del>65%</del> <b>74%</b>                                | 67%                                   |  |                                |
| <del>75%</del> <b>84%</b>                                | 83%                                   |  |                                |
| <del>85%</del> <b>100%</b>                               | 100%                                  | _____<br><b>Nombre y Firma</b>   |                                |
|  |                                       | VoBo Gerencia de Recursos Humanos  |                                |



Figura 53. Formato bono variable por resultados, Departamento de Contabilidad.

| NEWCOM GUATEMALA                                  |                   |                                   |                          |                              |   |               |
|---|-------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|---|---------------|
| Evaluación Personal de Contabilidad               |                   |                                   |                          |                              |  |               |
| CIERRE CONTABLE DE mes/ fecha/ año                |                   |                                   |                          |                              |   |               |
| Calificación de 1 a 5 de los siguientes factores: |                   |                                   |                          |                              |   |               |
| FACTORES  | Oficial de Bodega | Oficial de Facturación            | Oficial de Activos fijos | Oficial de Cuentas por Pagar | Auxiliar de Contabilidad  |               |
| Productividad                                     | 4.50              | 2.00                              | 3.00                     | 4.40                         | 1.00  |               |
| Eficiencia en Atribuciones Fijas                  | 4.36              | 3.50                              | 3.30                     | 4.20                         | 1.00  |               |
| Colaboración entre compañeros                     | 4.45              | 4.00                              | 3.50                     | 4.00                         | 2.00  |               |
| Puntualidad                                       | 4.50              | 4.00                              | 3.00                     | 4.00                         | 4.00  |               |
| Tiempo de respuesta requerimientos extras         | 3.00              | 4.20                              | 4.20                     | 4.20                         | 1.00  |               |
| Entrega de Cierre contable                        | 4.00              | 4.00                              | 2.00                     | 4.00                         | 0.00  |               |
| Cumplimiento en aplicación efectiva de políticas  | 5.00              | 3.50                              | 2.00                     | 3.50                         | 4.10  |               |
|   | <b>Total</b>      | <b>29.81</b>                      | <b>25.20</b>             | <b>21.00</b>                 | <b>28.30</b>  | <b>13.10</b>  |
|   | Meta Max:         | 35.00                             | 35.00                    | 35.00                        | 35.00   | 35.00         |
|   | % Meta:           | <b>85.17%</b>                     | <b>72.00%</b>            | <b>60.00%</b>                | <b>80.86%</b>   | <b>37.43%</b> |
| <b>BONO MENSUAL:</b>                              | <b>BONO:</b>      | Q 300.00                          | Q 200.00                 | Q 150.00                     | Q 250.00  | -             |
| <b>Q300</b>                                       |                   |                                   |                          |                              |   |               |
| Observaciones:                                    |                   |                                   |                          |                              |   |               |
| <b>BASE DE PAGO:</b>                              |                   |                                   |                          |                              |   |               |
| <b>Rango % de Meta:</b>                           | <b>Bono</b>       | <b>Nombre y Firma</b>             |                          | <b>Nombre y Firma</b>        |   |               |
| 0% <del>49%</del>                                 | 0%                | Jefe de Área                      |                          | Gerente de Área              |   |               |
| 50% <del>64%</del>                                | 50%               |                                   |                          |                              |   |               |
| 65% <del>74%</del>                                | 67%               |                                   |                          |                              |   |               |
| 75% <del>84%</del>                                | 83%               |                                   |                          |                              |   |               |
| 85% <del>100%</del>                               | 100%              |                                   |                          |                              |   |               |
|   |                   | <b>Nombre y Firma</b>             |                          |                              |   |               |
|   |                   | VoBo Gerencia de Recursos Humanos |                          |                              |   |               |

#### **4.1.5 Incrementos generales por año**

Dentro de una política salarial para regulación de la parte de incrementos salariales debemos respondernos lo siguiente:

##### **Período o mes que se debe dar un incremento salarial**

Algunas compañías lo realizan a principio del año, otras el en primer trimestre, otras a mediado de año, sin embargo, la misma puede variar y dependerá de la compañía, algunas empresas son muy constantes año con año en otorgar a los empleados un incremento y en fechas regularmente similares, otras no lo tienen definido y se otorgan conforme la alta dirección lo autoriza, el no contar con una fecha en específico indica que la empresa carece de una política salarial, para establecer una política salarial en la parte de incrementos lo primero que se debe establecer es el mes o período en el cuál se hará una revisión salarial y se otorgará un incremento.

##### **Factores a considerar o tomar de referencia para establecer un incremento salarial**

Un incremento salarial puede ser establecido tomando varios factores de referencia, la mayoría de compañías se basan en la tasa de inflación del país del año anterior, otros en base al crecimiento económico que tuvo la compañía en el año anterior, comparación de los salarios con respecto al mercado, entre otros factores.

En realidad más que todo para establecer un % de cuánto incrementar es para lo que tomamos algunos factores como los antes mencionados, ahora bien, la decisión si incrementar o no los salarios nacerá primeramente de la conciencia con la cuál una empresa administra, debido a que constantemente vivimos en un mercado en donde los precios suben, los costos de vida se incrementan, es un círculo vicioso en donde nace del deseo de crecimiento para todo sentido.

Anualmente una compañía inicia estableciéndose nuevos objetivos; de crecimiento económico, nuevas estrategias, posicionamiento en el mercado, etc., pero es en pocas empresas donde hacen una planificación de incrementos salariales o analizan y revisan los salarios para realizar y efectuar un incremento salarial.

Ahora en base a qué deberíamos basar un incremento salarial? Inflación?

Si los salarios los basáramos solo en base a la inflación debemos conocer profundamente los datos que determina el Banco Central de un país con respecto a la inflación, tenemos a inicios de 2009 el caso en donde muchos se preguntarán para Guatemala tenemos inflación o deflación partamos rápidamente a ambos conceptos, inflación se define técnicamente como el alza generalizada y persistente en el nivel de los precios internos de la economía de un país.

Alternativamente, se puede definir como la pérdida sostenida del valor del dinero a consecuencia de alzas de precios.

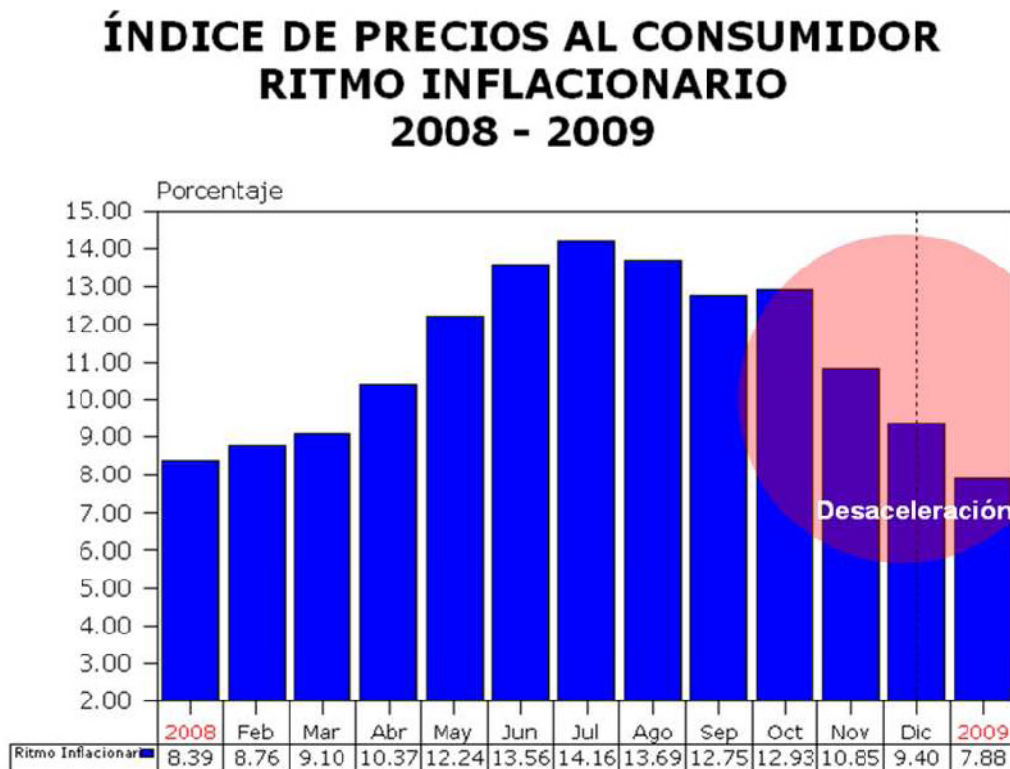
Y deflación se refiere a una reducción generalizada en el nivel general de precios, resultando en un incremento en el valor real del dinero. En otras palabras, equivale a una tasa de inflación negativa. El concepto de deflación, en el que la tasa de inflación es negativa, debe distinguirse del proceso de desinflación o de desaceleración de la inflación, en el cual la tasa de inflación es positiva pero se va reduciendo en el tiempo.

Técnicamente, suele indicarse que se está en presencia de un fenómeno deflacionario cuando ocurren dos meses consecutivos de caídas en el índice de precios al consumidor (es decir, de inflación negativa). Sin embargo, es preciso aclarar que tales caídas se refieren a la variación interanual del índice de precios al consumidor y no a la variación intermensual de dicho índice. Lo anterior obedece a que las reducciones intermensuales del índice de precios al consumidor pueden obedecer a situaciones coyunturales de ciertos bienes o

servicios que manifiesten reducciones sustanciales de precios; pero, por no tratarse de un fenómeno generalizado y sostenido, no puede ser calificado como un episodio de deflación.

Guatemala ha experimentado recientemente dos meses consecutivos de reducciones en el índice de precios al consumidor o sea la inflación de -0.38% en diciembre 2008 y -0.42% en enero 2009, tales reducciones han obedecido principalmente al comportamiento a la baja de un número reducido de precios de bienes y servicios, ejemplo, gasolina y cebolla en diciembre 2008; tomate, cebolla, transporte aéreo y educación en enero de 2009, sin embargo en términos interanuales la economía guatemalteca manifiesta una situación de inflación alta pero decreciente como se muestra en la figura 53 Ritmo Inflacionario.

Figura 54. Ritmo Inflacionario



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En efecto, el año 2008 se caracterizó por niveles inflacionarios altos (en relación con la meta de política monetaria), los cuales fueron crecientes en el primer semestre del año y decrecientes en el transcurso del segundo semestre. Ese comportamiento obedeció, principalmente, a los movimientos, en análogas direcciones, observados en los precios de ciertos insumos importados básicos, como el petróleo, el maíz y el trigo (y sus respectivos productos derivados). Por su parte, el comportamiento de la inflación interanual en enero de 2009 constituye una continuación del proceso de desaceleración de la inflación que caracterizó al segundo semestre de 2008, no obstante, el ritmo inflacionario interanual de dicho mes (7.88%) está todavía por encima de la meta de inflación que estuvo vigente para diciembre de 2008 (5.5% +/- 1.5 puntos porcentuales) y de la que está vigente para diciembre de 2009 (5.5% +/- 1 punto porcentual). En ese sentido, se puede apreciar claramente que la coyuntura actual de la economía guatemalteca no presenta un caso de episodio deflacionario.

Por lo tanto la inflación debe ser solo un factor de referencia para determinar un % de incremento dentro de una compañía, primero se recomienda que el incremento no debe ser igual al % de la inflación de lo contrario estaríamos solo ejecutando una nivelación salarial, segundo es muy importante tomar como factor el crecimiento económico con el que cerró la compañía para determinar un % de incremento, si éste fuese negativo, deberá hacerse un análisis únicamente de algunos casos, otro factor determinante para el análisis de salarios es el resultado de una evaluación del desempeño, ésta puede ser medida a razón de establecer de manera equitativa y justa un incremento salarial, no es lo mismo otorgar un 10% a todos los empleados de una compañía a decir un 10% a todos los empleados sobresalientes en el año, un 8% a todos los empleados con resultados en los objetivos, y un 5% con resultados que debe mejorar.

Éste tipo de normativas son las que se debe establecer como parte de una política salarial, en AMNET a continuación se presentará los lineamientos para efectuar un incremento salarial.

Los incrementos para la compañía estarán siéndose efectivos dentro de los primeros tres meses de cada año.

Los factores a analizar para la determinación de los % de incremento será:

- i. Inflación
- ii. Crecimiento de la compañía
- iii. Pérdida del poder adquisitivo de la moneda
- iv. Evaluación del desempeño
- v. Nivelación salarial con respecto a la evaluación de puestos

Los porcentajes de incrementos deberán estar inicialmente establecidos entre un 5% mínimo y un 20% máximo, bajo los siguientes criterios:

Tomando como base la media de los salarios establecidos en la tabla XVIII de intervalos salariales en base al valor del puesto

- Salario por debajo del 60% de la media del puesto incremento de 20%
- Salario arriba de 60.01% y por debajo de 80% de la media del puesto incremento de 15%.
- Salario arriba de 80.01% y por debajo de 100% de la media del puesto incremento de 10%.
- Salario arriba de 100% de la media del puesto incremento de 5%.

De esta manera lograremos establecer una equidad entre los salarios, sin embargo, es importante establecer un factor “desempeño”, en donde todo colaborador con un tiempo mayor a seis meses dentro de la compañía deberá ser evaluado anualmente por su Jefe Inmediato y validado por la Gerencia de área, éstas evaluaciones se realizarán coordinado por el departamento de Recursos Humanos durante el mes de diciembre de cada año, resultados que se tomarán como factor para los ajustes salariales.

El formato para las evaluaciones del desempeño se denominan PDP (Performance, Development and Potencial Review) que en sus siglas en inglés significan Revisión de Rendimiento, Desarrollo y Potencial mediante el formato establecido, ver figura 54. Formato PDP.

**Figura 55. Formato PDP**

**PERFORMANCE, DEVELOPMENT AND POTENTIAL REVIEW (PDP)  
PDP FORM**

Este formulario aplica a todos los empleados de la Corporación AMNET.

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| <i>País</i>                 |   |  |
| <i>Compañía</i>             |   |  |
| <i>Nombre del Empleado</i>  |   |  |
| <i>Departamento</i>         | <i>Reporta a:</i>                         |  |
| <i>Fecha de inicio</i>      |   |  |
| <i>Período de Revisión:</i> | From January 1, 2008 to December 31, 2008 |  |

|  |            |   |
|--|------------|---|
| <b>Rango del desempeño total</b><br><br><i>Una evaluación total del empleado deberá ser proporcionada basada en los objetivos, logros y valores demostrados.</i> | <b>4</b>   | Excede significativamente y considerablemente |
|  | <b>3</b>   | Excede  |
|  | <b>2</b>   | Sobre el objetivo                             |
|  | <b>1</b>   | Necesita mejorar                              |
|  | <b>0</b>   | Inaceptable                                   |
|  | <b>TSA</b> | Demasiado pronto para evaluar                 |

| <b>Descripción de la clasificación del desempeño</b> |  |   |
|--|--|---|
| <b>4</b>   | <b>Excede significativamente y considerablemente</b> | Nivel excepcional de desempeño<br>El empleado excedió considerablemente y significativamente las metas u objetivos establecidos, fue notable su excelencia en sus atribuciones. |
| <b>3</b>   | <b>Excede</b>  | Alto nivel de desempeño<br>El empleado se desempeño muy bien, excediendo algunas veces las metas y objetivos planteados.  |
| <b>2</b>   | <b>Sobre el objetivo</b>                             | Buen nivel de desempeño<br>El empleado se desempeño bien, alcanzando con las metas u objetivos establecidos   |
| <b>1</b>   | <b>Necesita mejorar</b>                              | Medio nivel de desempeño<br>El empleado cumplió con las metas u objetivos establecidos pero no bajo los estándares requeridos, deberá mejorar su desempeño.                     |
| <b>0</b>   | <b>Inaceptable</b>                                   | El empleado no cumplió con las metas u objetivos, inaceptable su desempeño.   |
| <b>TSA</b>   | <b>Demasiado pronto para evaluar</b>                 | Nuevo empleado en la compañía, menos de 6 meses laborando.  |



**SECCIÓN 1 – OBJETIVOS (70%)**

Repita las metas u objetivos clave del año pasado y/o durante sus revisiones intermedias.  
 Describa los resultados de los objetivos planteados

**Calificaciones**  
 4 *Significativamente Excede*      3 *Excede*      2 *Sobre el Objetivo*      1 *Necesita Mejorar*      0 *Inaceptable*

| Objetivo                 | Resultado | A<br>Calificación<br>(0-4) | B<br>Peso (%) | A x B |
|--------------------------|-----------|----------------------------|---------------|-------|
| 1                        |           |                            |               |       |
| 2                        |           |                            |               |       |
| 3                        |           |                            |               |       |
| 4                        |           |                            |               |       |
| 5                        |           |                            |               |       |
| <b>TOTAL (sección 1)</b> |           |                            | <b>100%</b>   |       |

**SECCIÓN 2 – VALORES (30%)**

Indique y describa su comportamiento para alcanzar o no el valor demostrado.

**Calificaciones**  
 1 *Valor Demostrado*      0 *Valor No Demostrado*

| VALOR                    | Descripción del comportamiento demostrado | Calificación<br>(0/1) |
|--------------------------|---|-----------------------|
| Integridad               |   |                       |
| Enfoque al cliente       |   |                       |
| Enfoque a resultados     |   |                       |
| Alineación al negocio    |   |                       |
| <b>TOTAL (sección 2)</b> |   |                       |

### SECCIÓN 3 – PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

Indicate competencies and skills needed to be developed, in order to improve Employee's performance on the job

| Competencia o habilidad | Actividad a desarrollar: (En el trabajo./cursos/entrenamiento/Libros/videos/etc) | Fecha objetivo |
|-------------------------|--|----------------|
| 1                       |  |                |
| 2                       |  |                |
| 3                       |  |                |

### SECCION 4 – Asignación del Resultado Anual

Calcule el desempeño individual multiplicando el resultado de la sección 1 por el porcentaje, utilice aproximación matemática estándar. Marque la tasa de desempeño final en la tabla de abajo.

| SECCION TOTAL                         | DESEMPEÑO | %           | Resultado |
|---------------------------------------|-----------|-------------|-----------|
| 1. OBJETIVOS                          |           | 70%         |           |
| 2. VALORES                            |           | 30%         |           |
| <b>RESULTADO TOTAL DE RENDIMIENTO</b> |           | <b>100%</b> |           |

| RESULTADO INDIVIDUAL DE RENDIMIENTO |     | Marque el <input type="checkbox"/> para el resultado final del empleado |
|-------------------------------------|-----|---|
| <input type="checkbox"/>            | 4   | Excede significativamente y considerablemente                           |
| <input type="checkbox"/>            | 3   | Excede  |
| <input type="checkbox"/>            | 2   | Sobre el objetivo   |
| <input type="checkbox"/>            | 1   | Necesita mejorar  |
| <input type="checkbox"/>            | 0   | Inaceptable   |
| <input type="checkbox"/>            | TSA | Demasiado pronto para evaluar   |

### SECCION 5 – COMENTARIOS Y FIRMAS

| Comentarios del empleado |          | Comentarios del evaluador |                  |       |
|--------------------------|----------|---------------------------|------------------|-------|
|                          |          |                           |                  |       |
|                          | Empleado | Evaluador                 | Gerencia de área | Fecha |
| Nombre:                  |          |                           |                  |       |
| Firma:                   |          |                           |                  |       |

### **Del proceso,**

- El formulario PDP debe completarse en una sesión “cara a cara” entre el empleado y su jefe inmediato.
- El gerente de área firma los formularios de los empleados de su área, como garante de la calidad del proceso más los que evalúe directamente de sus subalternos.
- El formulario es un documento de uso local.

### **Del formato PDP,**

#### Sección 1 Objetivos

- En caso que (y esto será lo normal) el empleado no tenga metas acordadas, pueden presentar los 5 logros máximos de su trabajo, aportes de valor a la organización, por ejemplo, he reducido costos; he mejorado tiempo de respuesta; he mejorado los procesos; a mejorado la atención a clientes, empleados, Etc.; hay algo relevante que “entregaron “con su trabajo?.
- El jefe y empleado lo discuten y adjudican la nota en una sesión individual a cada resultado.
- La esencia de esto es que, Él empleado debe recibir retroalimentación de cómo está haciendo su trabajo.
- Esta sección nos dice “QUE” logros tuvo el empleado como producto de su trabajo”.
- El % o peso de cada objetivo pueden definirlo con el empleado.

#### Sección 2 Valores

- Esta sección nos dice “COMO” alcanzó sus logros.
- El COMO es tan importante como el QUE.
- Tenemos cuatro valores o principios que deben guiar nuestro comportamiento en el trabajo.

- Anexo se encuentra el archivo que describe los comportamientos que debiéramos ver en una persona que demuestra el valor.
- Aquí solo hay dos opciones: “lo demuestra = 1 o no lo demuestra = 0.
- Porque es tan “estricto”? porque queremos VER más comportamientos. Esta es la forma que los empleados verán que es importante “comportarse” según nuestros valores.
- Esto no tiene ninguna matemática estricta, pero algunas sugerencias son: si de 20 comportamientos veo solo 2 que si demuestra, le adjudico 0. Si veo más de la mitad, puedo darle nota 1.
- Los empleados tienen que estar claros que 0 cero, no significa que “no ERES integro o no tienes enfoque al cliente”, sino que me dice que debo mejorar y demostrar más frecuentemente estos comportamientos, poniéndolos en práctica cada vez que realizo mi trabajo.
- El resultado de esta sección puede ser 0 o máximo 4.

### Sección 3 Plan de desarrollo individual

- Esta sección debe relacionarse con las áreas deficientes en objetivos y valores, de tal manera que le ayudemos al empleado a mejorar (Capacitación).
- Solamente tenemos 3 espacios. Muchos querrán 20 entrenamientos, pero nos enfocaremos en aquellos 3 conocimientos, habilidades o competencias en las que el empleado debe trabajar durante los próximos 12 meses para mejorar su desempeño.
- La información de esta sección nos servirá para construir el Plan de entrenamiento.

#### Sección 4 Asignando el desempeño anual individual

- Solo trasladar las calificaciones de las secciones y multiplicarlas por su peso.
- Obtendremos posiblemente un número con decimales.
- Aproximamos matemáticamente (punto 5 o más es el siguiente entero) y marcamos el cuadro que corresponde al desempeño.

#### Sección 5 Comentarios y Firmas

- El empleado debiera tener derecho voluntario de escribir sus comentarios sobre lo que fue el ejercicio.
- Firmar para estar enterado de su nota, debe salir de la sesión o reunión con su jefe con una nota.
- El Gerente de área firma como garante de la calidad de las notas en su área o sea de las evaluaciones que el Jefe de área haya realizado, pero no es necesario que esté físicamente presente en las sesiones, a menos que le toque directamente realizar la evaluación, por ejemplo, en Ventas no tenemos un supervisor de Ventas.

Una vez llevado a cabo el proceso de las evaluaciones del desempeño y haber entregado dichos formatos de cada empleado completo la primera semana de Enero, el departamento de Recursos Humanos deberá contar con los resultados totales de la evaluación del desempeño de todas las áreas, para poder tomar en cuenta dicho factor dentro de la revisión de salarios y así determinar los ajustes dependiendo del resultado por empleado.

Antes mencionamos ya los diferentes porcentajes a aplicar dependiendo de cómo se encuentre actualmente el salario del empleado con respecto a la media del puesto, sin embargo, se tendrá los siguientes ajustes:

- Caso 1. Si el resultado en base a la evaluación del desempeño fue 2, 3 ó 4 su incremento quedará determinado en base a los criterios descritos anteriormente.
- Caso 2. Pero si su resultado en base a la evaluación del desempeño fue de 1 y su salario se encuentra por debajo de la media del puesto, se otorgará un incremento máximo de 5%.
- Caso 3. Si su resultado en base a la evaluación del desempeño fue de 0, no tendrá derecho a incremento salarial, y su caso pasará a análisis para determinar si continúa dentro de la compañía o si se da por terminado el contrato individual de trabajo.
- Caso 4. Si el empleado no cuenta con más de 6 meses dentro de la compañía, no tendrá derecho a incremento salarial.

#### **4.1.6 Beneficios**

Un beneficio son los pagos financieros no monetarios ofrecidos por la organización a sus empleados, para garantizarle una mejor calidad de vida y motivación, o simplemente crear un sentido de permanencia y lealtad, o bien de satisfacción en el trabajo, entre otras cosas.

En una compañía pueden existir muchos beneficios, de distintos tipos, algo en común es que las empresas establecen los beneficios que considera y que puede otorgar, se puede crear todo un esquema de beneficios, sin embargo muchos de estos o más bien dicho todos, son un costo para la empresa, lo cual no en todas por ello son autorizados, o al menos llegan hasta donde la dirección lo autorice.

El otorgar beneficios a nuestros trabajadores no es más que un reintegro por el esfuerzo y dedicación en su trabajo, a la vez se le reconoce a través de beneficios, como mencioné anteriormente un beneficio representa un costo y/o gasto, pero un beneficio crea un mejor ambiente laboral, crea un sentido de

permanencia del trabajador hacia la empresa, crea una lealtad, crea motivación, lo cual es sumamente valioso dentro de la compañía, las empresas invierten intangiblemente en sus colaboradores, los empleados se desarrollan, adquieren y enriquecen sus conocimientos a través de diversas formas una puede decirse que son capacitaciones directas, otras podrían ser las funciones y actividades internas, proyectos nuevos, lo que bien denominamos a lo largo del tiempo como una experiencia laboral, sumamente importante y valioso en una compañía. Al carecer de beneficios el entorno laboral se torna tedioso, pesado, estresante, y para que esto cambie un factor importante que ayuda a lo contrario son los beneficios, desde el otorgarle un lugar limpio, sano y con recursos para que sus empleados puedan tomar sus alimentos, o sea brindarles una cafetería, el darles café, agua, son cosas tan sencillas pero son beneficios a los empleados, y muchas empresas no lo brindan, pueden haber beneficios hasta de otorgarles posibilidades o ayuda para comprar un vehículo, esto lo vemos mucho en una empresa farmacéutica con sus ejecutivos visitadores médicos, etc., así podríamos enlistar muchos beneficios, pero todas las empresas varían con respecto a sus necesidades y roles, el primer paso es identificar qué beneficios son necesarios y crearían un sentido positivo como lo antes mencionado en nuestros trabajadores.

Muchas veces dentro de las organizaciones también sucede en que se brindan muchos beneficios, pero los mismos no son ni reconocidos por los empleados, esto quiere decir que los empleados no conocen de los beneficios y muchas veces sucede que ya los gozan, lo reciben pero no lo ven como un beneficio, esto definitivamente es algo que debe tomarse muy en cuenta, analizar con qué beneficios contamos actualmente, y cuales realmente lo ven y reconocen los empleados que son un beneficio, ya que si el empleado no lo ve, no lo percibe, no lo cree, estamos dando beneficios en vano, y su sentido de crear un ambiente positivo, permanencia, motivación etc. sería invisible.

Como parte de una política salarial la parte de beneficios es esencial dejarla bien definida, pero también es importante dejarla plasmada con lineamientos para su cumplimiento tanto de la compañía como del empleado; para Amnet se define a continuación, Beneficios en Amnet:

#### Seguro de vida local

- Amnet ofrece a todos los empleados cobertura en un Seguro de Vida.
- Amnet es responsable de entregar la ficha de inscripción durante el proceso de inducción del empleado.
- Dentro de los primeros treinta (30) días laborando en Amnet, el empleado debe completar la ficha de inscripción al Seguro de Vida. Si el empleado no entrega su ficha en el tiempo estipulado, se asumirá que no desea el seguro.

#### Seguro médico/hospitalario local

Amnet ofrece a todos los empleados cobertura en un Seguro Médico/Hospitalario.

- Dentro de los primeros treinta (30) días laborando en Amnet, el empleado debe completar la ficha de inscripción al Seguro de Vida. Si el empleado no entrega su ficha en el tiempo estipulado, se asumirá que no desea el seguro. En dado caso, tendrá que estar sujeto a rechazo de cobertura por preexistencias si decide inscribirse después de los 30 días.
- El seguro médico/hospitalario se otorga tanto para el empleado como para su conyugue e hijos.
- La póliza del seguro se renova anualmente y es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General en la negociación lograr una amplia cobertura, pero quedará sujeta a cambios en dado caso la póliza se incremente en costo.



#### Regalo navideño

- Todo empleado que se encuentre en la planilla de Amnet recibe un regalo Navideño en concepto de certificado de regalo ó canasta navideña.

#### Fiesta navideña

- Todo empleado de Amnet está invitado a celebrar la Fiesta Navideña de la empresa.

#### Celebración de cumpleaños del mes

- Los cumpleaños se celebrarán el último viernes de cada mes en cada centro de trabajo.
- En cada centro de trabajo se asignarán dos personas responsables para realizar el evento: un jefe y un responsable asignado por el jefe. Estos responsables coordinarán la celebración según lineamientos establecidos por la Jefatura de Beneficios.

#### Cafetería

- Amnet otorga a todos sus empleados de una cafetería donde pueden tomar sus alimentos, cuentan también con: horno microondas, refrigeradora, agua pura, café o té, servilletas, cubiertos.

### **Beneficios propuestos a implementar:**

#### Becas por estudio

- Amnet ofrecerá un número limitado de becas para estudio de Universidad y Maestría según el presupuesto autorizado para el año.
- Para ser elegible a una beca Universitaria, el empleado deberá tener más de 1 año de laborar para Amnet y haber obtenido una nota de 2 en la última Evaluación del Desempeño.

- Para ser elegible a una beca de Maestría, el empleado deberá tener más de 2 años de laborar para Amnet y haber obtenido una nota de 3 en la última Evaluación del Desempeño.

#### Fiesta navideña infantil para hijos de empleados

- Todo empleado en planilla Amnet que tenga hijos igual o menor a 12 años, está invitado a la Fiesta Navideña Infantil que se realiza a finales de Noviembre.

#### Plan de ahorro

- El empleado podrá autorizar que se descuenta de su salario una cuota mensual en concepto a ahorro, que no excederá del 5 al 10% de su salario base. El límite máximo mensual será de Q 4,000.
- La empresa aportará una cantidad equivalente al 10% de recargo sobre lo que aporte el empleado mensualmente. La tasa de interés es revisable y autorizada cada año por la Dirección de Finanzas.
- El empleado puede optar al plan de ahorros desde el primer día de laborar en la empresa.
- El descuento de ahorro será autorizado si la suma total de descuentos no sobre pasa el 20%.
- El monto total ahorrado durante el año de labores más los intereses generados, será entregado a cada empleado en el mes de diciembre.
- La aplicación del descuento se dividirá en las dos quincenas del mes.
  - Si un empleado decide retirarse de su Plan de Ahorro, se le entregarán los ahorros efectuados hasta esa fecha.
  - Si un empleado decide reiniciar su Plan de Ahorro, deberá de esperar 3 meses después de la última fecha del retiro del plan.

#### Día libre en fecha de cumpleaños

- Todo empleado de Amnet podrá gozar de un día libre en el mes de su cumpleaños. Este permiso se deberá de tramitar con el jefe inmediato con una semana de anticipación.

#### Tiempo libre

- El miércoles de la semana santa.
- Navidad 24 de diciembre
- Año nuevo 31 de diciembre

Serán días 100% libres, por ley se labora medio día, en Amnet se otorgará el día completo como feriado.

#### Plan celular familia

- Todo empleado podrá optar al Plan Familia de celular, el mismo goza del beneficio que todas las llamadas entre el plan familia son de costo Q0.00

#### Seguro de vehículo

- Todo empleado Amnet podrá optar a inscribir un máximo de 2 vehículos personales en la póliza de vehículos de Amnet obteniendo precios preferenciales como parte de la flota de vehículos de la empresa.

#### **4.1.7 Intervalos máximos y mínimos para retener una posición clave**

Si se reconoce que la razón por la cual una persona deja una organización no siempre es el dinero, entonces se habrá avanzado una enormidad en determinar las causas reales y buscar soluciones oportunas antes de que se produzcan pérdidas costosas para la organización.

La pérdida de un empleado talentoso puede costarle mucho a una empresa, no sólo en lo referente al desarrollo del trabajo propiamente tal, sino en lo que costará el nuevo entrenamiento, el período de ajuste, los costos asociados por la nueva búsqueda, etc. mayor será el impacto, si se trata por ejemplo de personal del área de ventas, lo cual incluso podría afectar la satisfacción del cliente.

La administración de recursos humanos tiene una gran tarea ya que deben determinar las áreas débiles e implementar planes de acción que permitan aportar una real estrategia de retención de personal.

#### **Causas por las que una persona terminaría de manera voluntaria su relación laboral**

Las causas por las cuales una persona puede sentir una baja satisfacción laboral traducida finalmente en problemas de desmotivación pueden deberse, además del salario, a temas como:

- Beneficios entregados al personal
- Estilo de supervisión, relación con la jefatura
- Desarrollo de carrera
- Posibilidades de capacitación
- Carga de trabajo
- Lugar geográfico donde está ubicada la empresa

- Período de traslado desde su casa hasta el trabajo
- Estatus que otorga el cargo y la empresa, entre otras

**Cuando la desmotivación y el retiro de un trabajador tiene su raíz en el sueldo se debe:**

Las áreas de Recursos Humanos deben entregar a la organización elementos objetivos a la hora de pagar a sus empleados. Conocer cómo se paga el mercado y velar porque internamente no existan desigualdades es una actividad permanente.

No obstante lo anterior, es importante considerar que cuando una persona ha decidido dejar su trabajo, la mayoría de las veces, lo hace. Una persona que ha decidido dejar la empresa difícilmente se retractará, sobre todo si la razón cruza más allá del sueldo.

Revisar su sueldo es alternativo y una contraoferta salarial podría ayudar.

**Elementos que se deben considerar al preparar una contraoferta salarial**

Es muy importante considerar los siguientes factores:

- Aporte de la persona al negocio: se debe evaluar que tan importante es el aporte que ese trabajador le entrega al negocio, sus conocimientos, habilidades y su potencial. Desempeño Individual: también se debe tomar en cuenta si su desempeño ha respondido frente a las demandas de la organización, y si ha demostrado en tiempo lealtad y compromiso.
- Equidad interna y externa: si el salario que hoy recibe objetivamente está por bajo mercado, o por bajo lo que internamente pagamos para una

función similar, entonces se debe preparar una contraoferta que considere ambos aspectos.

- Presupuesto asignado: más importante aún será verificar si la empresa está en condiciones financieras de solventar un gasto mayor.

Habiendo respondido cada una de las preguntas para nuestra organización, los intervalos máximos ó mínimos a considerar para realizar una contra oferta se regirán en base a los ya establecidos por puesto.

Es importante mencionar que una vez haya sido establecido una política salarial como la antes expuesta, un plan de beneficios, políticas de incrementos, conocimiento de los puestos, sus funciones, responsabilidades, valor de los puestos, todo lo planteado en este trabajo de graduación, serán definitivamente útiles para crear un buen ambiente laboral, en donde como se dijo anteriormente crea un sentido de permanencia, lealtad entre otros, por lo tanto se espera que cumpliendo con todo ello los índices de retención sean casi nulos, para eso fueron implementados.

Ahora bien de existir alguna renuncia después de todo, y ésta es netamente por salario o crecimiento profesional estará casi fuera de las manos de la organización a menos que cubramos en presupuesto o bien que no incumplamos en pasarnos de los intervalos salariales establecidos por puesto.

## **5. SEGUIMIENTO**

### **5.1 Plan de actualización de descripciones de puestos**

Como bien se vio en el capítulo 2 acerca de las descripciones de puestos y se conocieron las descripciones de puestos desarrolladas para la organización en base a los puestos tipo de la organización en el capítulo 3, recordar que una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que una descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

También en éste valioso documento se cuenta con la definición de las competencias que la persona debe contar para realizar dicho puesto, así también como el perfil definido por puesto.

Por lo tanto sabiendo que a lo largo del tiempo las funciones y las responsabilidades van cambiando conforme a las necesidades del negocio, hoy por ejemplo se puede crear una nueva posición para ventas por ejemplo de análisis de ventas, pero a lo largo del tiempo, puede ser en un corto o mediano plazo esa posición podría tener cambios significativos debido a que se le asignan nuevas atribuciones e incluso hasta podría cambiar su perfil, ya que las necesidades pueden ir requiriendo de más atribuciones, por lo tanto analizando después de los cambios sucedidos las descripciones de puestos han quedado

desactualizadas, es sumamente importante que las mismas lleven un plan de actualizaciones.

Estas actualizaciones significan un costo en tiempo invertido para el departamento de Recursos Humanos, el realizarlo, por lo regular las compañías realizan una actualización en sus descripciones de puestos 1 vez por año.

Ahora bien se propone como plan para la actualización de las descripciones de puestos lo siguiente:

- Una vez realizado y autorizado la descripción del puesto mediante su formato, éste pasará a ser parte de la administración de la gerencia de área. Es la Gerencia de área o el Jefe inmediato quién asigna nuevas tareas o hace cambios internos en su departamento, por lo tanto puede perfectamente realizar la actualización de los puestos inmediatamente sucede el cambio.
- Sin embargo, una Gerencia o Jefatura no necesariamente podrá estar al pendiente siempre de un documento de descripción de puesto, entonces se establece que será responsabilidad de la Gerencia o Jefatura realizar cada 3 meses una actualización en las descripciones de puestos.
- Queda bajo la responsabilidad de la Gerencia de área y/o Jefatura la administración de las descripciones de puestos.
- Recursos Humanos será responsable de realizar y coordinar dichas actualizaciones en conjunto con las gerencias de área.



### **5.1.1 Fechas de actualización**

Las fechas establecidas para la actualización de las descripciones de puestos serán:

- Las Gerencias y/o Jefaturas de área deberá hacer una revisión y actualización cada trimestre en el año.
- El departamento de Recursos Humanos deberá revisar a detalle y actualizar las descripciones de puestos cada semestre.

### **5.1.2 Directrices para la actualización de descripciones de puestos**

Las directrices para una actualización en las descripciones de puestos no deben ser engorrosas ni complicadas, de lo contrario lo antes expuesto para su pronta actualización será un fracaso.

Éstas directrices solamente recuerda que se debe de hacer para una actualización, indica el qué debe y el qué no debe llevar, así también se plantean directrices para el cómo realizarlas.

Es necesario hablar con cada empleado y preguntarle sobre las diferentes tareas que desempeña en su puesto. También es necesario preguntarle al jefe de cada empleado cuales de esas tareas no son parte de su trabajo. También podría pedírsele a cada persona que escriba en un papel una corta descripción del puesto, para ser utilizada como punto de partida de la descripción de puestos oficial.

Para las actualizaciones realizadas por la Gerencia y/o Jefatura de área:

- El lenguaje debe ser simple, claro, objetivo y conciso
- La descripción debe escribir en tercera persona del presente
- Los enunciados deben ser breves

- Los párrafos deben iniciarse, en lo posible, con verbos activos
- Dos o más tareas pueden combinarse en un mismo párrafo, cuando son tareas relacionadas entre sí.
- Las descripciones se escriben en sentido positivo, nunca negativo
- La duplicidad de enunciados debe evitarse
- El detalle de las tareas regulares no debe convertirse en una larga letanía
- La descripción debe corresponder a la forma como el trabajo se desarrolla en la actualidad.
- La descripción debe incluir sólo los requisitos para el puesto descrito

Para las actualizaciones realizadas por el Área de Recursos Humanos:

1. Deberá revisar cada una de las descripciones vigentes de cada puesto, éstas serán entregadas por la Gerencia de cada área.
2. Realizará una pequeña reunión con cada persona que desempeña el puesto, para las posiciones como Ingenieros de NOC por ejemplo en donde más de 1 persona ocupa el puesto, se tendrá la reunión con el empleado más especializado, el mismo será asignado por la Gerencia de área.
3. Durante la reunión aprovechará para actualizar inmediatamente cada puesto en base a los cambios indicados por el empleado.
4. Luego procederá a revalidar todo cambio que el empleado indicó que tenía adicional como funciones en su puesto a la fecha de la actualización.
5. Una vez teniendo el visto bueno de la Gerencia procederá con la impresión y firmas correspondientes en el documento establecido como formato para la descripción del puesto.

6. Si se incorpora una nueva posición antes de haber procedido con el proceso de reclutamiento y selección al momento de la requisición de personal la Gerencia debió haber entregado la descripción del puesto nuevo.

## **5.2 Plan de actualización de políticas salariales**

Las políticas salariales deben revisarse anualmente, sin embargo su actualización se da por realizada una vez se realicen correcciones o modificaciones a la misma, realmente no se recomienda que las políticas salariales deben ser actualizadas cada año, un buen plazo para una revisión o ajuste debe ser cada 3 a 5 años.

El motivo por el cual se recomienda en ese plazo es debido a que el personal crea en ella, su esencia en existir es para crear un esquema que regule la determinación de los salarios, con fines de proporcionar remuneraciones equitativas y constantes, mantener motivado al personal y estimular en ellos para que logren su más alto rendimiento, así también como atraer personal calificado; si una política salarial es revisada y actualizada constantemente solamente dará indicios que está mal hecha, el personal no tendrá credibilidad en ella, y sería como si no existiese por sus constantes modificaciones, aunque éstos sean anualmente; a muchos les parecerá suficiente tiempo un año, pero están equivocados debido a que generalmente su mayor contenido es para aplicarse cada año.

### **5.2.1 Revisión periódica**

El período establecido para cada revisión de la política salarial será cada 3 años una vez autorizada y comunicada la misma.

La aprobación final la tiene la Dirección General del País.

## **5.2.2 Directrices para la actualización de políticas salariales**

Es importante que se haga partícipes a las Gerencias de primer nivel, GM-1 para cuando se lleven a cabo la actualización de las políticas salariales.

1. Las políticas salariales deberán ser revisadas y actualizadas según el período establecido.
2. Debe iniciarse el mes de Julio del año en curso correspondiente la revisión y actualización de las políticas.
3. El departamento de Recursos Humanos tendrá hasta el 31 de Julio para realizar sus propuestas, sobre cambios en la política vigente.
4. Durante el mes de agosto se realizarán 4 sesiones siendo cada una de éstas los días viernes para la revisión de las políticas y las propuestas nuevas de parte de Recursos Humanos.
5. Se deberá llevar una minuta en cada reunión.
6. El último viernes del mes de agosto deberá haber quedado establecida la política salarial vigente.

Es importante que los puntos anteriores deben cumplirse al 100% debido a que es en el mes de septiembre por lineamientos de casa matriz de Amnet el tiempo para presentar presupuesto para el próximo año, es por ello lo importante que todo cambio en la política salarial sea concluido en el mes de agosto para que pueda quedar dentro del presupuesto.

Casa matriz de Amnet presentará resultados en base al presupuesto en segunda semana del mes de octubre, si existen ajustes o modificaciones en presupuesto, deben realizarse en las últimas dos semanas del mes de octubre, habiéndose entregado para finales de ese mes.

Amnet recibirá el presupuesto aprobado en la última semana del mes de Noviembre para que el mismo sea aplicado a partir del mes de Enero del siguiente año, es en Diciembre cuando inicia el proceso de las Evaluaciones del desempeño mencionados en el capítulo anterior para que los resultados se presenten en enero, y así iniciar la revisión de los ajustes salariales.



## CONCLUSIONES

1. Es necesario describir un puesto para conocer su contenido. Las descripciones de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencien de los demás dentro de una organización. Una descripción de un puesto debe ser claro y debe describir las responsabilidades de los puestos, las competencias necesarias para desempeñar dicho puesto y el perfil requerido o nivel académico; una vez llevado todo el proceso dentro de Amnet y habiendo conocido las 37 descripciones de los puestos tipo de la organización se puede proceder a conocer la importancia de cada uno, diferenciarlos y valorar los cargos para establecer una estructura de salarios equitativa y así establecer una política salarial.
2. Existen diversos tipos de métodos para realizar una valoración de puestos en una organización, hay métodos cualitativos y cuantitativos, unos más exactos y otros menos exactos; el método desarrollado para la valoración de los puestos en Amnet es denominado por puntos, uno de los más completos y de mayor uso en el medio, en resumen busca apoyarse en números para justificar el mayor o menor grado de complejidad de cada puesto, esto definido a través de factores los mismos considerados desde el momento que se lleva a cabo las descripciones de los puestos, es ahí donde inicia su importancia, si no se conocieran los puestos no se podría llevar a cabo la valoración de los puestos. Conociendo el valor los puestos se puede trazar todo un panorama de cómo están los salarios con respecto uno del otro, y con respecto a su importancia por sus funciones para la organización para poder establecer incrementos salariales con porcentajes justos y no basados únicamente por afinidad.

3. Remunerar equitativa y constantemente se refiere a que debe existir algo estructurado y basado en resultados, y no en supuestos para remunerar a los empleados, incrementos definidos y constantes; en muchas empresas los porcentajes de incrementos se basan en supuestos y por afinidad, se debe establecer todo un esquema de cómo otorgar incrementos pero en porcentajes justos y en base a resultados, definir periodicidad para los incrementos, un esquema de beneficios, bonificaciones para puestos que puedan medir su productividad y así otorgar bonificaciones variables por rendimiento, entre otros; una vez habiendo conocido los valores de los puestos lograr nivelar los salarios respecto a los mismos y su importancia, todo esto dependerá de la disponibilidad de la compañía para lograrlo. También es muy importante para la administración de los salarios cuando se tienen cambios o nuevos puestos.
4. Una política salarial constituye una función crucial de la administración de recursos humanos y sirve para brindar apoyo al activo más importante de la organización “su capital humano”, se desarrolla con el objeto de permitir que los incrementos puedan compensar el costo de vida. Una política salarial debería ser equitativa, estructurada y claramente comprendida por el personal.
5. Se ha definido en secuencia los componentes con los cuáles se debe contar para definir políticas salariales, antes realizar un análisis de los puestos, definir los puestos tipos de la organización, realizar las descripciones de los puestos basados en competencias, valorar los puestos en base a sus funciones y responsabilidades , categorizar cada uno y realizar una comparación de la estructura salarial frente a los resultados de la evaluación, para así proporcionar todo un marco referencial y crear la



propuesta salarial y políticas de remuneración en base a las necesidades de cada empresa.

6. Una compañía que cuente con un manual de descripciones de puestos, un esquema de evaluación y políticas que establezcan y determinen equitativamente todos los salarios de una organización, brindará al empleado un mejor ambiente de trabajo, generará estabilidad, lealtad y sentido de pertenencia, futuras aptitudes y conocerá hacia donde podrá crecer dentro de la organización, proporcionándole la oportunidad de elaborar un plan de carrera para así desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.



## RECOMENDACIONES

1. Para realizar un análisis de puestos, proceso que conlleva a conocer la complejidad del puesto parte por parte, y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo, normalmente puede llevarse a cabo a través de un formulario en específico. Luego del análisis se procede con crear un documento para establecer la descripción del puesto, ambos procesos se recomienda realizarlos en conjunto, esto permitirá un ahorro significativo en tiempo para el desarrollo de éstos los mismos; además es importante que toda persona a cargo del análisis y descripciones de los puestos conozca toda la operación de la compañía para su eficaz resultado.
2. Es imprescindible mencionar que la descripción de un puesto debe ser totalmente impersonal, no puede ni debe estar influenciada por las características de quien lo ocupa, el puesto se describe y más tarde se evalúa la persona que lo ocupa.
3. Una política salarial debe darse a conocer a toda la organización, y todo empleado debe estar claro de la posición que ocupa, sus responsabilidades y atribuciones, ya que sus resultados sobre su desempeño laboral serán tomados en cuenta para un incremento salarial anual. Así también conocerán hasta dónde pueden crecer dentro de la compañía tanto profesional como económicamente.

4. Es indispensable que el analista y/o el comité que aprueba las políticas salariales conozcan de la operación y eje del negocio; establecer intervalos de salarios con base al puesto para su administración, políticas de incrementos, porcentajes de incrementos, definición de remuneración variable, establecer beneficios adicionales a los que la Ley establece, incrementos por retención, entre otros, todo esto que enmarca y es parte de una política salarial para normar, administrar y remunerar equitativamente, No puede ser estándar para todas las empresas, dependerán de lo que cada organización desea para sus empleados; lo que sí se puede tomar como estándar son cada uno de los componentes mencionados desde el segundo capítulo en este trabajo de graduación para llevar a cabo un análisis y así, luego establecer las políticas salariales en base a las necesidades y capacidades de cada empresa.

## BIBLIOGRAFÍAS

1. Bohlander, George, (2001). Administración de recursos humanos (12<sup>a</sup> ed.). México, D.F, Thomson/Learning.
2. Chiavenato, Adalberto, (1994). Administración de recursos humanos (2<sup>a</sup> ed.). Santa Fe de Bogota, Colombia, McGraw-Hill.
3. Chruden, Herbert J., (1984). Administración de personal: desarrollo de los recursos humanos (3<sup>a</sup> ed.). Cincinnati, Estados Unidos, South-Western.
4. Dessler, Gary, (1996). Administración de personal (5<sup>a</sup> ed.). México, Prentice-Hall.
5. French, Wendell, Díaz Mata, Alfredo, (1983). Administración de personal: desarrollo de recursos humanos (3<sup>a</sup> ed.). México, Limusa.
6. Mondy, R. Wayne, (2005). Administración de recursos humanos (9<sup>a</sup> ed.). México, Prentice-Hall Internacional.
7. Rimsky, Tolo M., (2005). Administración de la remuneración total: nuevos sistemas de pago al personal (5<sup>a</sup> ed.). México, D.F., McGraw-Hill.
8. Sandell, Richard A., (1977). Administración de recursos humanos: su efectividad en la organización moderna, Universidad Francisco Marroquín, 28, p. 156.
9. Vargas Muñoz, Nelson R., (1994). Administración moderna de sueldos y salarios: un enfoque práctico (3<sup>a</sup> ed.). Bogotá, Colombia, McGraw-Hill.

10. Werther, William, (2000). Administración de personal y recursos humanos (5ª ed.). México, D.F, McGraw-Hill.