

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN
COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN PSICOLOGIA**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA JOB
CRAFTING MEDIANTE LA TÉCNICA DE INNOVACIÓN
DE DESIGN THINKING EN LA EMPRESA PLM, EN EL
AÑO 2021**

**AUTOR:
JAIRO PÉREZ S.**

**TUTOR:
HERNÁN PAREDES**

QUITO, 2021

Dedicatoria. – Quiero dedicar esta disertación a mi querida hija Samantha, que en este año me comentó que quiere ser Psicóloga clínica para no parecerse a mi, pero me da mucho gusto que quiera estudiar la misma carrera y en la misma universidad.

Quiero incluir también en esta dedicatoria a mi hijastra Anna Paula por ser una verdadera “molestia” y hacerme reír todo el tiempo.

Agradecimiento. – Quiero agradecer a mi esposa Patricia Robalino por acompañarme en este largo camino, también quiero agradecer infinitamente a mis padres Wilson y Anita y a mis hermanos Fernando y Sonery, todos han sido personas que me han apoyado a lo largo de estos tres años y han sido el impulso que he necesitado para cumplir este objetivo.

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
CAPITULO I.....	4
1.1. TEMA.....	4
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4. ANTECEDENTES.....	9
1.5. OBJETIVOS.....	10
1.5.1. GENERAL.....	10
1.5.2. ESPECÍFICOS.....	11
CAPITULO II.....	12
2.1. JOB CRAFTING.....	13
2.1.1. JOB CRAFTERS.....	14
2.1.2. ASPECTOS IMPORTANTES DEL JOB CRAFTING.....	14
2.1.2.1. <i>Cambios Físicos</i>	16
2.1.2.2. <i>Cambios Cognitivos</i>	16
2.1.2.3. <i>Cambios en relaciones de trabajo</i>	17
2.1.3. DESAFÍOS DEL JOB CRAFTING.....	17
2.1.4. TRABAJO SIGNIFICATIVO.....	18
2.2. AUTODETERMINACIÓN.....	19
2.2.1. <i>Relación</i>	20
2.2.2. <i>Autonomía</i>	21
2.2.3. <i>Competencia</i>	21
2.3. BIENESTAR PSICOLÓGICO.....	25
2.4. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA.....	26
2.4.1. <i>Organización Saludable</i>	27
2.4.2. <i>Características Organización Saludable</i>	28
2.5. RECURSOS LABORALES.....	29
2.6. JOB CRAFTING COLABORATIVO.....	34
2.7. COLABORACIÓN IGUAL A INNOVACIÓN.....	35
2.8. TIPOS DE INNOVACIÓN.....	36
2.8.1. <i>Innovación Organizativa</i>	36
2.8.2. <i>Innovación Comercial</i>	37
2.8.3. <i>Innovación de Proceso</i>	37
2.8.4. <i>Innovación de Producto</i>	37

2.9. DESIGN THINKING.....	37
2.9.1. DESIGN THINKER	38
2.9.1.1. Empatía	38
2.9.1.2. Pensamiento integrador	39
2.9.1.3. Optimismo	39
2.9.1.4. Experimentalismo.....	39
2.9.1.5. Colaboración.....	40
2.9.1.6. Curiosidad genuina.....	40
2.9.1.7. Valentía	40
2.9.2. ETAPAS DEL DESIGN THINKING.....	41
2.9.2.1. EMPATÍA	41
<input type="checkbox"/> Análisis de HeadCount.....	42
<input type="checkbox"/> Análisis de Cultura.....	43
<input type="checkbox"/> Análisis de Clima	45
<input type="checkbox"/> Teoría de las características de trabajo	46
2.9.2.2. DEFINIR.....	47
<input type="checkbox"/> Customer Journey Map	48
2.9.2.3. IDEAR.....	49
<input type="checkbox"/> Matriz SCAMPER	50
2.9.2.4. PROTOTIPAR.....	51
<input type="checkbox"/> Producto Mínimo Viable	52
2.9.2.5. EVALUAR	52
CAPITULO III.....	55
3.1. TIPO DE PROYECTO.....	55
3.2. DISEÑO DE PROYECTO.....	55
3.3. POBLACIÓN	55
3.4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS	55
3.4.1. Primer aspecto del Job Crafting (Cambios físicos).....	55
3.4.2. Segundo aspecto del Job Crafting (Cambios cognitivos)	60
3.4.3. Tercer aspecto del Job Crafting (Cambios de relaciones de trabajo).....	61
3.5. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	69
CAPITULO IV	76
4.1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS	76
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS	77
4.2.1. ETAPA EMPATIZAR.....	77
4.2.1.1. MPC	78
4.2.1.2. Análisis de Cultura Actual	78
4.2.1.3. Análisis de Cultura Deseada.....	82
4.2.1.4. Encuesta de Clima Organizacional.....	83
4.2.1.5. Índice de potencial motivador del trabajo.....	88
4.2.2. ETAPA DEFINIR	90
4.2.3. ETAPA IDEAR	90
4.2.4. ETAPA PROTOTIPAR Y EVALUAR	90

CAPITULO V	92
5.1. CONCLUSIONES	92
5.2. RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	99
ANEXO 1. PERFILES POR COMPETENCIAS	99
<i>Anexo 1.1. Analista contact center</i>	99
<i>Anexo 1.2. Analista RRHH</i>	104
<i>Anexo 1.3. Asistente administrativo</i>	110
<i>Anexo 1.4. Director de comunicación</i>	115
<i>Anexo 1.5. Coordinador administrativo</i>	120
<i>Anexo 1.6. Coordinador de operaciones</i>	126
<i>Anexo 1.7 Diseñador Gráfico</i>	131
<i>Anexo 1.8 Gerente de unidad de negocio</i>	137
<i>Anexo 1.9 Jefe de operaciones</i>	143
<i>Anexo 1.10 Supervisor business intelligence</i>	149
ANEXO 2. CUSTOMER JOURNEY MAPS DEFINIR	154
<i>Anexo 2.1 Analista Contact center</i>	154
<i>Anexo 2.2 Analista RRHH</i>	154
<i>Anexo 2.3 Asistente Administrativo</i>	155
<i>Anexo 2.4 Director de Comunicación</i>	155
<i>Anexo 2.5 Coordinador Administrativo – Financiero</i>	156
<i>Anexo 2.6 Coordinador Operativo</i>	156
<i>Anexo 2.7 Supervisor Diseñador Gráfico</i>	157
<i>Anexo 2.8 Gerente de Unidad de Negocio</i>	157
<i>Anexo 2.9 Jefe de Operaciones</i>	158
<i>Anexo 2.10 Supervisor Business Intelligence</i>	158
ANEXO 3. MATRIZ SCAMPER	159
<i>Anexo 3.1 Analista Contact Center</i>	159
<i>Anexo 3.2 Analista RRHH</i>	160
<i>Anexo 3.3 Asistente Administrativo</i>	161
<i>Anexo 3.4 Director de Comunicación</i>	162
<i>Anexo 3.5 Coordinador Administrativo</i>	163
<i>Anexo 3.6 Coordinador de Operaciones</i>	164
<i>Anexo 3.7 Diseñador Gráfico</i>	165
<i>Anexo 3.8 Gerente de Unidad de Negocio</i>	166
<i>Anexo 3.9 Jefe de Operaciones</i>	167
<i>Anexo 3.10 Supervisor business intelligence</i>	168

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama	7
Ilustración 2 Job Crafting	14
Ilustración 3 Autodeterminación	24
Ilustración 4 Modelo de demandas y recursos Laborales	31

Ilustración 5 Fomrato Customer Journey Map	69
---	-----------

Índice de Tablas

Tabla 2. 1 Dimensiones propuestas en el modelo de bienestar de Carol Ryff	25
Tabla 3. 1 Cronograma de levantamiento de perfiles	56
Tabla 3. 2 Contenido del Perfil de Competencias	57
Tabla 3. 3 Indicaciones para el MPC.....	58
Tabla 3. 5 Índice de Potencial Motivador	60
Tabla 3. 6 Cronograma para realizar el IMP.....	61
Tabla 3. 7 OCAI	62
Tabla 3. 8 Cronograma de Cultura	65
Tabla 3. 9 Instrumento de clima organizacional	65
Tabla 3. 10 Cronograma de encuesta de Clima.....	68
Tabla 3. 11 Customer Journey Map.....	70
Tabla 3. 12 Matriz SCAMPER	71
Tabla 3. 13 Cronograma para elaborar la matriz SCAMPER.....	73
Tabla 3. 14 Cronograma para Prototipar	74
Tabla 4. 1 Datos Demográficos.....	76
Tabla 4. 2 Resultados Ítems de Cultura	78
Tabla 4. 3 Cultura Ahora	81
Tabla 4. 4 Cultura Deseada	82
Tabla 4. 5 Clima General.....	83
Tabla 4. 6 Confianza	84
Tabla 4. 7 Pasión por ganar.....	84
Tabla 4. 8 Libertad para actuar.....	85
Tabla 4. 9 Espíritu de equipo	85
Tabla 4. 10 Liderazgo.....	86
Tabla 4. 11 Desarrollo y recompensas.....	86
Tabla 4. 12 Condiciones de trabajo	87
Tabla 4. 13 Estrategia global y calidad	87
Tabla 4. 14 Compromiso sostenible.....	88
Tabla 4. 15 IPM.....	89

RESUMEN

Para cualquier persona que trabaja en el desarrollo de las personas en el entorno laboral es importante fomentar el bienestar dentro de una organización, por esto, en el presente proyecto se ha planteado fomentar el Job Crafting en una empresa de marketing digital, para que los colaboradores puedan sentirse a gusto con sus responsabilidades, además de generar recursos laborales que sean beneficiosos para el colaborador y también para la organización. Para cumplir lo propuesto se ha utilizado la herramienta de innovación “Design Thinking” para ayudar a obtener los cambios que se plantean en el Job Crafting.

En la primera etapa del Design Thinking se obtuvieron resultados que demostraron que los colaboradores no estaban conformes con la manera de realizar sus tareas y tampoco sentían que su trabajo sea trascendente para ellos mismos y para la organización, además las personas no tenían claro sus propias funciones, por lo que al realizar un diagnóstico los resultados de las herramientas que se utilizaron como por ejemplo en el IMP, se obtuvo un puntaje del 55% que es una escala baja, por otro lado también se realizó una encuesta de clima organizacional con un puntaje general de 64%, lo que demuestra el desconcierto de los colaboradores.

Por lo tanto, se hizo necesario como primer paso, obtener oficialmente las funciones de cada cargo con la metodología MPC para poder continuar con todas las etapas del Design Thinking.

Todos los cambios planteados en los prototipos de las funciones de cada cargo han elevado las expectativas de transformación de PLM hacia una cultura y un clima organizacional adecuados donde los trabajadores de cada área puedan colaborar entre sí.

INTRODUCCION

Existen varias técnicas de innovación hoy en día y son utilizadas generalmente para crear o generar cambios significativos en el productos y servicios para estar a la vanguardia y aprovechar los gustos del consumidor, algunas de las herramientas que se utilizan para trabajar en innovación pueden ser el Lean Starup o el Design Thinking, entre otras.

Con el fin de aprovechar las herramientas de innovación se ha planteado en el presente proyecto utilizar el Design Thinking con los colaboradores de una empresa de marketing digital para generar cambios o crear nuevas funciones.

En el Job Crafting existen tres aspectos importantes, el primero alude a los cambios físicos, es decir realizar cambios en la manera en la que se realiza una tarea, el segundo alude a los cambios cognitivos y se centra en el significado que se le otorgan a las tareas realizadas y el tercero a los cambios en las relaciones en el trabajo.

Por otro lado para el Design Thinking existen cinco pasos, empatizar es el primer paso, que en resumen es conocer al usuario y para el presente proyecto nos referimos a los colaboradores, el segundo paso es definir, aquí se revisan los resultados de la primera etapa, el tercero es idear, aquí es donde se recopilan todas las ideas que se obtengan para mejorar lo que ya existe o crear algo nuevo, la cuarta etapa es Prototipar y es plasmar las ideas en prototipos y por ultimo evaluar y es poner a prueba los prototipos antes de tener el producto final.

Para concatenar el Job Crafting y el Design Thinking se ha estructurado el proyecto de la siguiente manera:

En el capitulo uno se detallan datos generales de la organización que nos muestra el contexto general del proyecto que incluye el tema, datos de la organización, justificación, antecedentes, objetivo general y objetivos específicos.

En el capitulo dos se detalla el sustento teórico del Job Crafting y el Design Thinking.

El capítulo tres se caracteriza por detallar el tipo de proyecto, el diseño del proyecto, la población, los instrumentos que se utilizaron para obtener la información y su respectivo levantamiento.

En el capítulo cuatro se detalla el análisis de los resultados de las etapas del Design Thinking. En la etapa de Empatía se presenta los perfiles por competencias, el análisis de la cultura actual y deseada de la organización, además de los resultados de la encuesta de clima y adicionalmente el Índice de Potencial Motivador del trabajo, además de detallar los productos que se obtuvieron del proyecto, como el manual de perfiles por competencias y la matriz SCAMPER.

Y por último en el capítulo cinco se redactan las conclusiones y las recomendaciones del proyecto.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1.Tema

Implementación de la metodología Job Crafting mediante la técnica de innovación de Design Thinking en la Empresa PLM, en el año 2021.

1.2. Datos de la Organización

Para empezar un proceso de Job Crafting y de Design Thinking, o como en este caso se juntan los dos temas, es importante conocer a la organización donde se realizará el proyecto. La empresa que lo ha permitido es PLM que es la abreviación para, PARA LOS MEDICOS. PLM es una empresa multinacional latinoamericana que tubo su nacimiento en México a mediados del siglo pasado. PLM al ser una multinacional donde su matriz se ubica en ese mismo país, adicionalmente cuenta con algunas sucursales para la parte sur del continente americano. En Ecuador se gestiona y administra el funcionamiento de los distintos países en los que PLM tiene presencia, como por ejemplo Panamá, Colombia, Perú, Chile y Uruguay.

Desde Ecuador el Gerente General de PLM supervisa la gestión de cada país mencionado anteriormente, a excepción de México, donde se encuentran los socios y a quienes el gerente general de Ecuador debe reportar su trabajo.

Ahora bien, PLM se ha caracterizado a lo largo de su historia por prestar servicios de una editorial médica, manejando información de vanguardia sobre la salud “la cual obedece a los avances científicos y tecnológicos que han traído prosperidad a la medicina” (PLM, 2021).

Desde mediados del siglo anterior PLM ha colaborado con los médicos a mantener o mejorar la salud de los pacientes, proporcionando información científica actualizada acerca de la medicina durante 75 años, plasmando el contenido científico en enciclopedias, libros y revistas, que para los

médicos han sido material de ayuda al momento de tomar decisiones para escoger la mejor alternativa al tratar la salud de sus pacientes.

PLM al igual que muchas empresas que ven como el entorno esta cambiando, se ve en la necesidad de modificar el modelo de negocio tradicional, que ha sido manejado de la misma manera por décadas, siendo una editorial científica de la información de la salud, ofreciendo “avances científicos y tecnológicos que han traído prosperidad a la medicina” (PLM, 2021). Para tratar de reinventarse y estar a la par de los avances tecnológicos y comunicacionales del mundo, pretendiendo pasar de ser una editorial de contenido físico, a ser una agencia de marketing digital medico-científico, poniendo a la salud como la columna vertebral de su modelo de negocio mediante las nuevas hermanitas tecnológicas, vinculando a la industria farmacéutica con los profesionales de la salud.

PLM ofrece herramientas multicanal publicitario a la industria farmacéutica como:

- Creación de conceptos para APP.
- Herramienta de prescripción total.
- Educación Continua para profesionales de la salud con una gran cantidad de información de medicamentos.
- Programas de formación y capacitación de temas médicos con créditos académicos universitarios.
- Creación de aulas virtuales.
- Organización de Webinar para la industria farmacéutica.
- Revistas digitales.
- Mutichannel.

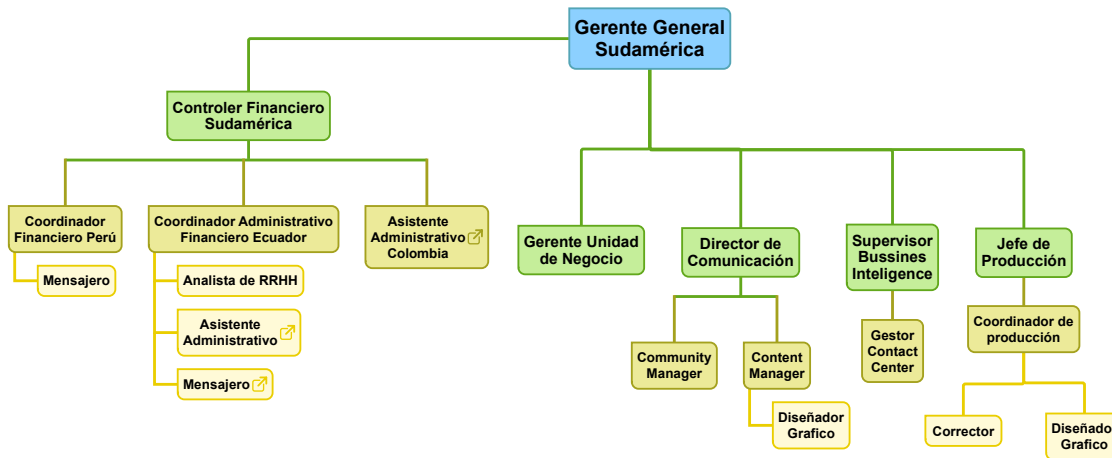
Para lograr la anhelada reinversión en estos últimos años PLM ha propuesto una nueva misión organizacional.

Generar y compartir conocimiento estructurado de alto valor para la toma de decisiones clínicas, de negocio y corporativas a través de nuestra oferta de productos y datos estadísticos cuidadosamente constatados a través de evidencia científica y hábitos de consulta de los usuarios. (PLM, 2021).

Adicionalmente a la misión PLM también ha trabajado en una visión actualizada acorde a esta época “Hacia el año 2020, consolidar nuestro liderazgo como empresa generadora de soluciones expertas en procesamiento, estructuración, análisis de información y conocimiento con alta tecnología para el mercado iberoamericano” (PLM, 2021).

Al ser PLM una empresa multinacional desde su casa matriz en México se ha tratado de organizar la empresa con una estructura similar en Sudamérica, sin embargo, con el tiempo tanto en casa matriz, como en el cono sur sus estructuras se han visto modificadas y diferenciadas entre sí, ya que el crecimiento en Ecuador, Perú y Colombia ha hecho que PLM tenga diferentes organigramas, una estructura en México y otra en el resto de los países, teniendo un gerente general en Ecuador.

Ilustración 1 Organigrama



1.3. Justificación

Debido al cambio tecnológico que se ha experimentado a lo largo de los últimos 20 años y con el desarrollo de la cuarta revolución industrial, el modelo de negocio de PLM en este entorno VUCA se plantean realizar cambios para seguir brindando sus servicios en el mercado, debido a todo esto, existe la necesidad de impulsar la innovación en los productos y servicios, Como primer paso se ha tomando en cuenta el Core de la organización, es decir innovar en el recurso humano e impulsar la innovación organizativa. “Las innovaciones organizativas se refieren a la aplicación de nuevos métodos organizativos. Pueden ser cambios en las prácticas empresariales, en la organización del trabajo y en las relaciones externas de la empresa” (Sanchez & Castrillo, 2008, pág. 19). Todos estos cambios que se proponen al momento de innovar traen consigo nuevos retos y oportunidades para todos. Para fortalecer el capital humano de la organización, es importante gestionar la manera en la que trabajan los colaboradores de PLM, y el Job Crafting es una gran alternativa para alcanzar este objetivo. “Esta teoría analiza la iniciativa propia del individuo orientada a adaptar o cambiar cuestiones inherentes a sus puestos de trabajo con el fin de obtener

un mayor control sobre el mismo y lograr su identidad en el lugar de trabajo” (Candela & Dabos, 2017, pág. 224). Por otra parte, mediante el Design Thinking se pretende impulsar la iniciativa de los colaboradores para generar cambios en la manera de realizar el trabajo y la percepción que tienen de su propio puesto.

Este proyecto es importante ya que permite a los colaboradores de PLM realizar dichos cambios que le ayuden a innovar en sus funciones y conocer nuevas alternativas de realizar cada tarea, además que cada colaborador se sienta comprometido con su trabajo, que en definitiva es el objetivo del Job Crafting.

Ahora bien, al Design Thinking se lo define como “una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible” (Brown, 2008, pág. 4).

Para impulsar el Job Crafting en la organización, para este proyecto se utilizarán distintas herramientas en las diferentes etapas del Design Thinking como encuestas, entrevistas, journey map, lluvia y clasificación de ideas, matriz SCAMPER entre otras, para obtener la información, direccionar el trabajo y generar la innovación que busca PLM.

Al finalizar el proyecto, se espera impulsar la iniciativa en cada colaborador de realizar cambios en la manera de hacer su trabajo cada vez que lo necesite, para generar innovación organizativa en la empresa PLM e incrementar el compromiso de las personas con su trabajo, además de impulsar el equilibrio en sus vidas personales y laborales.

Es viable realizar un proyecto de Job Crafting en PLM ya que, al tener la necesidad de realizar cambios en su negocio, su gerente general ha demostrado tener apertura para ejecutar el presente proyecto para innovar en las fusiones de la organización e impulsar la innovación en general, además de contar con la colaboración y el visto bueno de los trabajadores.

1.4. Antecedentes

En este momento PLM esta pasando por un proceso de transformación ya que el giro de negocio estaba enfocado en la impresión y comercialización de contenido científico para apoyar la formación continua de los profesionales de la salud, sin embargo, en la actualidad, debido al crecimiento exponencial de plataformas tecnológicas de comunicación, la impresión de libros y revistas han quedado en el pasado para muchas personas, las nuevas generaciones prefieren consumir el contenido en sus dispositivos electrónicos, por esta razón, para PLM es necesario adaptarse a la nueva realidad y con el gerente general y su equipo de trabajo han tomado la decisión de no quedarse atrás y cambiar el modelo de negocio que como se lo explicó anteriormente, es la impresión y comercialización de contenido dedicado a los profesionales de la salud.

Partiendo de que el Design Thinking es una metodología centrada en las personas, que se enfoca en crear soluciones ingeniosas a diferentes tipos de problemas, ayudando a la creación o modificación de nuevos productos. Es importante destacar que existen ya algunas empresas que han tomado la decisión de trabajar en esta metodología que se cita a continuación:

Grandes corporaciones (como P&G –probablemente, la primera gran corporación global que decidió dar un paso al frente para incorporar el DT en su cultura–, HP, GE o Coca-Cola), así como por compañías no tan grandes (como OXO en Estados Unidos, o LÉKUÉ, en España, ambas en la industria del menaje, y actores en el ámbito de los servicios financieros, como el OCBC Bank o el Deutsche Bank, o en el sector sanitario, como la Mayo Clinic y Kaiser Permanente – ambas en EE.UU.– o el Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona) y por otras empresas, no solo en el ámbito B2C, sino también en el B2B, han hecho que el DT se haya ganado, merecidamente, la atención que hoy se le dedica (Segarra, 2015, págs. 61, 62).

Estas empresas han realizado proyectos de Design Thinking para promover la innovación tomando en cuenta la opinión del usuario para realizar cambios en el diseño de sus productos y servicios.

Por otra parte, en la Teoría de Recursos y demandas se aborda el tema del Job Crafting “Desde una perspectiva de DRL, los trabajadores pueden cambiar de forma proactiva sus propias demandas y recursos laborales. Las organizaciones pueden estimular los comportamientos de Job Crafting, puesto que es beneficioso tanto para los empleados como para las organizaciones” (Bakker & Demerouti, La teoría de las demandas y los recursos laborales, 2013, pág. 111). De esta manera se pueden incrementar los recursos laborales y disminuir las demandas negativas como combatir el estrés laboral, como se aborda en el artículo *Cómo reducir el estrés laboral y dar respuesta al riesgo de la covid-19* indica que:

El Job Crafting es una técnica mediante la que los trabajadores influyen en sus puestos de trabajo, incidiendo en cambios físicos (en la forma, alcance o número de tareas) y cognitivos (la percepción sobre el trabajo). En principio, no es un proceso intrínsecamente bueno ni malo, y su efecto depende de la situación. (Cos Codina, 2020, pág. 43).

Lo que se pretende con el presente proyecto es promover la innovación administrativa en PLM mediante la aplicación de las herramientas del Design Thinking para impulsar el Job Crafting en los colaboradores de la empresa para formar parte de la transformación PLM en los distintos países de Sudamérica.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Implementar la metodología Job Crafting mediante la técnica de innovación de Design Thinking en la Empresa PLM, en el año 2021.

1.5.2. Específicos

- Levantar la información para realizar el proceso de Job Crafting en la fase de empatía del Design Thinking (Empatía).
- Codificar la información obtenida en la etapa de empatía (Definir) en documentos útiles para el Job Crafting como un Manual de Perfiles por Competencias que permita ser la base de trabajo para la siguiente etapa.
- Clasificar todas las ideas de cambio de cada cargo para crear alternativas de Job Crafting (Idear).
- Plasmar las ideas de cambio planteados en el Job Crafting en prototipos para cada cargo.
- Evaluar los prototipos de cada cargo para generar el Job Crafting (Evaluar).

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

Se han escuchado discursos de deportistas, empresarios, artistas y también personas que tienen influencia en la gente, que cada persona debe amar lo que hace, que una persona debe hacer lo que le gusta y sentir pasión por aquello que realiza diariamente. Ahora bien, en el contexto actual en el mundo y en nuestro país, muchas personas no son: deportistas, empresarios o artistas de éxito reconocidos mundialmente. Pero existen muchas personas que se levantan diariamente para cumplir con sus tareas en los distintos cargos que ocupen dentro de una empresa, realizando un buen trabajo en algunos casos, pero la mayoría de la gente no cumple su trabajo con calidad o se siente motivada para hacerlo.

Ahora bien, por esta razón sería mejor ¿no hacer nada? O como profesionales de la psicología, tratar de enfocarnos en mejorar la calidad de vida de las personas en el ámbito organizacional, tomando en cuenta los aspectos positivos que conlleva realizar cualquier tipo de tarea en un puesto de trabajo.

En la actualidad, las organizaciones y sus directivos están siendo exigidos a incrementar las ganancias, a ser productivos, a reducir costos, a innovar, etc. Sin embargo, todo lo que se le exige a una empresa no sería posible si no se trabaja primero con las personas y en el potencial que pueden llegar a tener cada uno de sus colaboradores que forman parte de la organización.

Y ¿Cómo se logra todo esto? En la actualidad existen ya algunos investigadores y teorías que promueven alternativas para gestionar el talento humano dentro de una organización además de fortalecer las características positivas dentro de la misma, sin dejar de lado los principales objetivos.

Es por esta razón que en el presente proyecto se van a hablar de algunas de esas teorías y de como pueden llegar a acoplarse, para mejorar el trabajo de las personas y por ende de toda una empresa.

Para empezar, se hablará del Job Crafting, de sus características y de como se puede relacionar con aspectos de la teoría de la Autodeterminación, además de que el Job Crafting también puede ser relacionado con la Psicología organización positiva (PoP), también con la teoría de los recursos laborales (TDR). Adicional a esto, se mencionará, que al realizar los tres tipos de cambios que propone el Job Crafting se puede generar innovación dentro de una organización y del tipo de innovación en la que encajaría el Job Crafting.

Por el lado de la innovación se enumerarán algunas herramientas ágiles y colaborativas para generar ideas y que son tomadas en cuenta para ser implementadas al momento de buscar cambios en las estrategias organizacionales, pero se hará énfasis en el Design Thinking, que para el presente proyecto será de utilidad para realizar un proceso de Job Crafting.

2.1. Job Crafting

En el 2001 Amy Wrzesniewski propuso en el Artículo (Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work), “que cada empleado diseñe su propio trabajo, realizando cambios cognitivos en las tareas o en las relaciones con sus compañeros de trabajo” (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Generalmente las personas realizan algún tipo de cambio o le dan su “toque personal” al trabajo que realizan, pero esto se da gracias a la iniciativa de cada uno, pero ¿qué sucede si la mayoría de los colaboradores no se sienten motivados a realizar algunos cambios o darle su toque personal al trabajo?, aquellos colaboradores según lo que se espera del Job Crafting no se sentirán identificados, comprometidos o motivados para realizar sus tareas.

Ahora bien, ¿todas las personas pueden llegar a generar cambios dentro de sus puestos de trabajo? O solo los que tienen un grado jerárquico importante dentro de una organización. El Job

Crafting es abierto a todos los colaboradores y es un proceso personal y proactivo abierto a cualquier tipo de cargo o rango jerárquico, como por ejemplo: “profesores de educación inicial (Ghitulescu, 2007), maestros de educación especial (Ghitulescu, 2007), enfermeras (Caza, 2007), vendedores (Lyons, 2008)” (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010, pág. 159). Etc.

Conociendo que cualquier persona en su cargo puede realizar cambios, a continuación, se detalla el concepto un Job Crafter.

2.1.1. Job Crafters

“Son los empleados que: dan forma, moldean y redefinen sus propios trabajos” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, pág. 180). Los Job Crafters actúan sobre los límites de las tareas de su trabajo, modificando la manera en la que realizan cada actividad, incrementando el significado y la importancia de su trabajo.

Uno de los aspectos importantes del Job Crafting según Wrzesniewski, es el sentido de control que puede llegar a tener una persona en su propio trabajo “Los seres humanos responden bien a controlar incluso asuntos aparentemente pequeños, y controlarlos en el propio entorno ha sido descrito como “una necesidad intrínseca de la vida misma” (Adler, 1930: 398)” (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Al tomar el control de pequeños aspectos laborales, las personas se identifican con sus tareas, tomándolas como propias y comprometiéndose a realizarlas cada vez mejor.

Conociendo que el Job Crafting es un proceso personal y proactivo, en el presente proyecto se plantea que un Job Crafter sea impulsado mediante el trabajo colaborativo con una herramienta innovadora como el Design Thinking.

2.1.2. Aspectos importantes del Job Crafting

La práctica del Job Crafting implica algunos beneficios para el empleado y para la empresa, fomentando el compromiso con el trabajo, el sentido de pertenencia, la satisfacción y la motivación

de las personas, además de la capacidad de recuperarse rápidamente de inconvenientes. Pero ¿qué es el Job Crafting? “El Job Crafting fue definido como los cambios físicos y cognitivos que las personas realizan en sus tareas, o en los límites funcionales y relacionales de sus puestos, con el fin de adaptarlo a sus necesidades, habilidades y aspiraciones (Wrzesniewski & Dutton, 2001)” (Salessi, 2020, pág. 8).

Los cambios que se han realizado en los puestos de trabajo en algunos estudios demuestran que el Job Crafting tiene influencia positiva en las personas.

Ilustración 2 Job Crafting

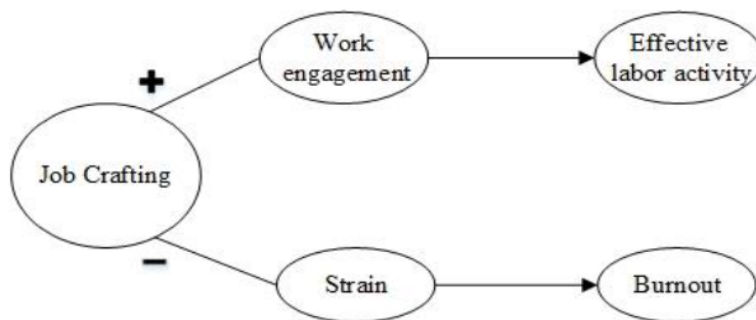


Figure 3. The relationship between involvement and stress at work with job crafting.

(Tsareva, Yakimova, & Vlasenko, 2019, pág. 8).

El gráfico demuestra como las personas que practican Job Crafting incrementan el compromiso con el trabajo y por ende son más efectivos en sus actividades. Por otro lado “El hecho de que un empleado ignore el Job Crafting conduce a un aumento del estrés y, por lo tanto, burnout” (Tsareva, Yakimova, & Vlasenko, 2019, pág. 8). Existen otros estudios que corroboran que el Job Crafting y el compromiso con el trabajo tienen relación significativa “El Job Crafting actúa como un mecanismo que vincula las demandas y los recursos laborales con resultados laborales individuales, como el compromiso laboral y el estrés. (Lee, Shign, & Ik Beak, 2017, pág. 839). Teniendo una

realización positiva “El Job Crafting de abajo hacia arriba en la estrategia de diseño, encontró que tiene un efecto estadísticamente significativo sobre el resultado positivo, en compromiso laboral” (Lee, Shign, & Ik Beak, 2017, pág. 839). Esto quiere decir que para fomentar el compromiso en el trabajo es necesario que se trabaje en el Job Crafting y sus dimensiones, cambios físicos, cambios cognitivos y como se relacionan las personas en el trabajo.

2.1.2.1. Cambios Físicos

Para que cada colaborador pueda realizar cambios físicos en su puesto de trabajo, primero necesitaría conocer claramente cuales son sus tareas oficialmente, además sería conveniente que conozca cuanto tiempo le toma realizar cada tarea y así obtener un punto de referencia al momento de realizar los cambios.

Los cambios físicos atañen a las alteraciones en la forma, el alcance o la cantidad de tareas. Vale decir, los empleados cambian sus responsabilidades laborales agregando tareas más allá de las definidas en la descripción de su puesto, suprimiendo tareas secundarias o irrelevantes, o modificando el tiempo y el esfuerzo invertido en la ejecución de su trabajo (Salessi, 2020, pág. 8).

Es verdad que en muchas empresas no cuentan con un descriptivo de cargo definido, por lo que un colaborador no conoce oficialmente cual es la responsabilidad de su cargo o sus funciones, sin embargo, los nuevos colaboradores realizan todas las tareas que le encomiendan o las que cree que son parte de sus responsabilidades. Pero el efecto de todo este desconocimiento no será positivo en el futuro.

2.1.2.2. Cambios Cognitivos

A diferencia de los cambios físicos, los cambios cognitivos no son fácilmente detectables a simple vista y hacen referencia “en cómo se percibe y resignifica el trabajo. Así, por ejemplo, un

empleado puede modificar las percepciones sobre su función vislumbrando su puesto como parte de un engranaje más amplio, subrayando la importancia que tiene su trabajo para otras áreas” (Salessi, 2020, pág. 8). Si bien es cierto que esta percepción depende de cada uno de los colaboradores, también es cierto que, si una empresa comunica adecuadamente su estrategia, valores y objetivos, además de tener la costumbre de retroalimentar a sus colaboradores acerca de la importancia que tiene su trabajo para la empresa, ayudaría a la ejecución de los cambios cognitivos.

Todos los cambios que se realizan en un puesto de trabajo requieren de la experiencia de los colaboradores, ya que conociendo a profundidad su trabajo, se tienen los argumentos necesarios para decidir que se puede cambiar, que eliminar y que aumentar, para conseguir los objetivos planteados.

2.1.2.3. Cambios en relaciones de trabajo

Al igual que los puntos anteriores, es importante que cada cambio que se realice tenga un fundamento, que exprese el porque un colaborador se relaciona con tal o cual persona de las distintas áreas de la empresa, los cambios en las relaciones se refieren “a las interacciones que se establecen con otras posiciones y áreas, independientemente de las que formalmente corresponden al puesto. Es decir, al establecimiento de relaciones entre empleados de distinto nivel en el organigrama organizacional” (Salessi, 2020, pág. 8).

2.1.3. Desafíos del Job Crafting.

Tomando en cuenta que el Job Crafting implica realizar cambios a las tareas que tiene una persona en un puesto de trabajo, estos cambios conllevan varios desafíos y se plantean la superación de varios límites impuestos por cada Job Crafter o por sus líneas de supervisión “De hecho, Wrzesniewski y Dutton (2001) teorizan que los factores contextuales pueden limitar las

oportunidades percibidas por los empleados para diseñar sus propias tareas, incluida, por ejemplo, la interdependencia de tareas y la sensación de seguimiento y supervisión” (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010, pág. 159).

Conociendo que toda propuesta de cambio trae consigo algún tipo de resistencia, tanto para los Job Crafters como para las gerencias o líneas de supervisión y que es poco concebible por ahora, que cada colaborador diseñe o realice sus tareas como ellos crean conveniente en una estructura jerarquizada.

Es importante que exista apertura en todos los niveles de la organización, ya sean cargos de alta o baja jerarquía organizacional, todos deben superar desafíos que conlleven a diseñar sus puestos de trabajo a su conveniencia y también de la organización. “Los esfuerzos implican iniciar y crear cambios en la tarea, superar los límites relacionales y cognitivos de sus trabajos, los movimientos adaptativos implican la resolución creativa de problemas (Pulakos et al., 2000)” (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010). Para realizar dichos cambios es importante conceder o mejor dicho promover a todos los integrantes de una organización la apertura de realizar sus tareas con total libertad, es decir conceder autonomía a los colaboradores.

2.1.4. Trabajo significativo

“El Job Crafting puede influir significativamente en la forma en que experimentan el significado de su trabajo (Hackman y Oldham, 1980; Grant, 2007)” (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, Job crafting and meaningful work, 2013).

“Por “trabajo significativo”, nos referimos al trabajo que los empleados creen que es significativo porque cumple un propósito importante (Pratt & Ashforth, 2003)” (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, Job crafting and meaningful work, 2013). Es fundamental para cada persona conocer que su trabajo tiene importancia dentro de la organización, conocer que su trabajo no es

en vano y que cada persona aporta con su pequeño granito de arena a un objetivo en común, ahora bien, todo esto no depende únicamente del Job Crafter sino de la cultura de la organización y de los líderes de la misma.

Se ha detallado que el Job Crafting se enfoca en realizar cambios físicos en la tarea, en la forma de relacionarse con otros compañeros y también en los cambios cognitivos, haciendo referencia a la importancia que tiene su propio trabajo para todos. A pesar de que todo esto parezca que está claro en una organización, no todos los líderes y menos aun los empleados pueden afirmar que conocen la importancia su trabajo y la del resto del equipo, tampoco la influencia que ejerce en la motivación y en el bienestar psicológico.

2.2. Autodeterminación

Los aspectos que propone el Job Crafting en los cambios físicos, cognitivos y de relación se pueden relacionar con las tres necesidades psicológicas básicas de la teoría de la autodeterminación.

Existen varias temáticas que se deben abordar en la teoría de la autodeterminación, como primer punto; es una teoría que puede llegar aplicarse fácilmente en cualquier ámbito, sea en el ámbito laboral, educativo e incluso en el ámbito familiar, dentro de la TAD (teoría de la autodeterminación) se observan conceptos como:

- Desmotivación,
- Motivación extrínseca
- Motivación intrínseca

Dentro de estos conceptos no se habla de la cantidad de motivación que tiene una persona para ejecutar alguna tarea, sino más bien hace referencia a la calidad de la motivación, por ejemplo, no se puede pasar de la desmotivación a la motivación intrínseca recibiendo mayor cantidad de agentes

motivadores, sino más bien por la intensidad y calidad de la motivación, pero esto no es únicamente cuestión de la persona sino también de su entorno.

Se reconoce, no obstante, que estos organismos orientados al crecimiento no viven en un vacío social sino mantienen una relación continua y dialéctica con su entorno social. Este contexto social puede favorecer o frustrar la tendencia innata de crecimiento dando como resultado, individuos de óptimo funcionamiento o seres de comportamiento desviado o enfermos (Broek, Witte, Nayrinck, & Lens).

Haciendo referencia a la importancia de la cultura de una organización para tener libertad de actuar y de realizar un diseño propio del puesto de trabajo como se propone en el Job Crafting.

La teoría de la autodeterminación además de estudiar el entorno se centra en la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas para generar una buena calidad de motivación en un individuo y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas como:

2.2.1. Relación.

Es la forma con la que la persona se relaciona con la gente de su entorno.

La socialización, es el sentido de ser apreciado y estar conectado con otras personas; como ser social, la persona tiene una fuerte necesidad de aceptación y reconocimiento, que se sustenta inicialmente en el amor incondicional que debería proveer la madre, lo que permite generar sentimientos de autoestima y valía como ser humano. (Vargas Tellez, 2012, pág. 9).

La propuesta del Job Crafting en realizar cambios en la manera en la que se relacionan las personas con sus compañeros de trabajo “implica cambiar cómo, cuándo o con quién interactúan los empleados en la ejecución de sus trabajos” (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, Job crafting and meaningful work, 2013). Comprende según la teoría de la autodeterminación una necesidad psicológica básica que, al ser modificada por el Job Crafter, mejoraría la calidad de motivación.

2.2.2. Autonomía.

Es la capacidad de tomar decisiones importantes para realizar sus tareas.

La autonomía, en este contexto, implica para una persona sentirse dueña de sí misma, de sus metas y objetivos, una clara apreciación de sus propios puntos de referencia para apreciar la realidad, confianza para tomar sus propias decisiones, deseo de enfrentar experiencias nuevas como detonador de sus potencialidades, entre otros aspectos. (Vargas Tellez, 2012, pág. 9).

En el Job Crafting la autonomía es importante para Job Crafter ya que para que realice cambios en su trabajo debe estar seguro de si mismo y de su trabajo, identificando que se puede modificar, añadir o eliminar una tarea o un proceso. Además de la libertad y apoyo con la que cuenta en su entorno laboral.

A pesar de que este punto aparentemente dependa únicamente del Job Crafter, también se ve influenciado por el entorno y el estilo del liderazgo de los que manejan las organizaciones.

2.2.3. Competencia.

Es la relevancia de hacer lo que hace y la eficacia con la que se lo logra.

La competencia (en sentido de capacidad, no de competir con otros), se refiere a sentirse capaz o eficiente para lograr lo que uno se propone; es un sentido de auto valía sobre las propias capacidades y potencialidades que impulsan a hacer las cosas lo mejor posible, en la medida en que tienen un sentido especial para uno mismo o para aquellos con los que se relaciona la persona. (Vargas Tellez, 2012, pág. 9).

Como se ha mencionado en el punto del trabajo significativo, en la teoría de la Autodeterminación y en el Job Crafting, el aspecto de competencia y significación de la tarea respectivamente, están relacionados por la importancia de la tarea para el Job Crafter y para una organización en el caso de su entorno laboral, además se relaciona con el cambio cognitivo del Job

Crafting, que implica que el Job Crafter cambie “la forma en que percibe las tareas y relaciones que componen su trabajo (por ejemplo, un vendedor de boletos que ve el trabajo como una parte esencial de brindar entretenimiento a las personas, no solo procesar pedidos)” (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, Job crafting and meaningful work, 2013).

Estas tres necesidades psicológicas básicas son indispensables para la motivación en la teoría de la autodeterminación y por lo expuesto también es importante para el Job Crafting.

Cuando no existe satisfacción de las necesidades psicológicas básicas se puede decir que la calidad de la motivación no es muy buena o no existe motivación y nos encontraríamos en el estado de desmotivación “las personas sin motivación no tienen intención de actuar y no están ni intrínseca ni extrínsecamente motivados (Ryan y Deci, 2007)” (Lopez, Balaguer, Castillo, & Tristan, 2019, pág. 211). Menos aun en participar de un proceso de cambio como el Job Crafting.

Cuando una persona ya encuentra cierta calidad de motivación, pasa de estar desmotivado a estar extrínsecamente motivado. En este estado existen varias regulaciones de la motivación, para explicarlo de alguna manera, podemos imaginar cuatro escalones:

Primer Escalón

La primera regulación es la motivación extrínseca regulación externa “la cual corresponde a comportamientos controlados por fuentes externas, por ejemplo, refuerzos materiales u obligaciones impuestas por otros (Deci y Ryan, 1985)” (Lopez, Balaguer, Castillo, & Tristan, 2019, pág. 211). En este escalón podríamos ubicar a las personas que trabajan solamente por el sueldo (que no esta mal) pero que no les interesa realizar ningún tipo de cambio en su entorno laboral.

- Segundo Escalón

Siguiendo el ascenso por el segundo escalón encontramos la motivación extrínseca regulación introyectada “que es un tipo de regulación un poco más internalizada que la externa y está fundamentada en comportamientos que son realizados para evitar culpa, ansiedad y/o vergüenza o

para aumentar el ego” (Lopez, Balaguer, Castillo, & Tristan, 2019, pág. 211). Al igual que en el punto anterior, en este escalón se encuentran las personas que no sienten la necesidad de realizar un proceso de Job Crafting o que participarían del proceso únicamente para no ser excluidos.

- Tercer Escalón

Continuando con el tercer escalón encontramos la motivación extrínseca regulación identificada “se da cuando las personas juzgan la conducta como importante, y aunque la actividad se realiza todavía por motivos extrínsecos – por ejemplo, logro de metas personales–, las conductas ya están reguladas y autodeterminadas en cierta manera a nivel interno” (Balaguer, Castillo, & Duda, 2008, pág. 126).

- Cuarto Escalón

Escalando el ultimo peldaño llegamos a la motivación extrínseca regulación integrada “representa la forma más autodeterminada de la motivación extrínseca.” (Lopez, Balaguer, Castillo, & Tristan, 2019, pág. 211). En estos dos últimos escalones se pueden ubicar a los Job Crafters, ya que cuentan con las características de las personas que pueden satisfacer las tres necesidades básicas y por ende pueden realizar los cambios en sus trabajos planteados por el Job Crafting.

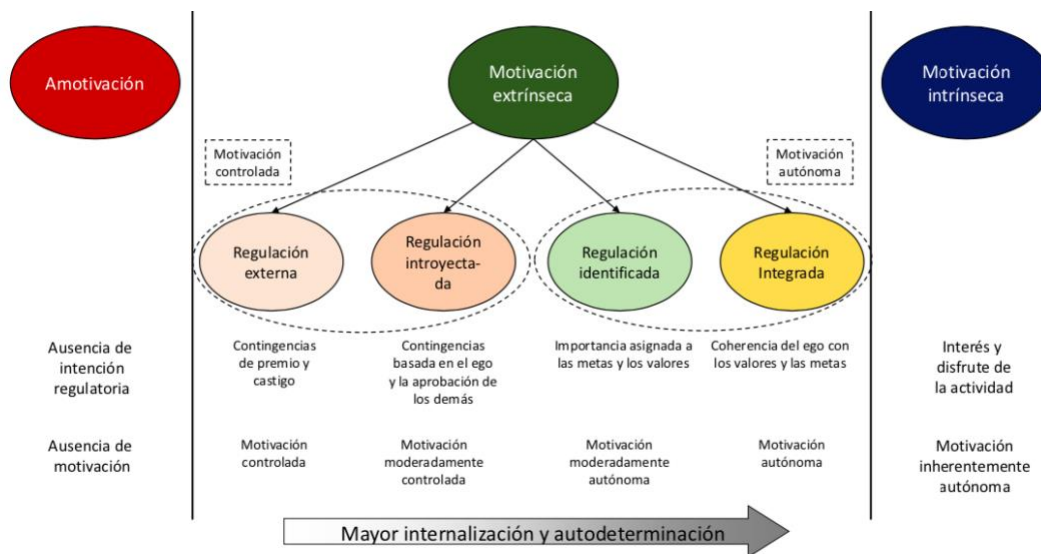
Estas cuatro regulaciones de la motivación extrínseca encajan perfectamente en dos subdivisiones de la motivación, las primeras dos regulaciones, la externa y la introyectada se encuentran en la motivación controlada y las siguientes dos, es decir las regulaciones identificada e integrada están en la motivación autónoma. Para explicarlo de una mejor manera, nos vamos a enfocar en los cuatro escalones que representan las regulaciones de la motivación extrínseca, es decir que las primeras dos gradas son las de la motivación controlada, donde uno espera la recompensa. Y las dos gradas adicionales corresponden a la motivación autónoma donde uno, a

pesar de que sea la motivación extrínseca puede interiorizar los motivos por los cuales realizó esa tarea y llegar a sentir mayor bienestar.

La SDT también propone que los tipos de motivación tendrán consecuencias positivas o negativas para las personas dependiendo de la naturaleza de su implicación en la actividad. De forma que los tipos más autónomos de regulación motivacional mostrarán mayores niveles de funcionamiento positivo y de ajuste personal que los tipos más controladores (Deci y Ryan, 2000). Este supuesto ha recibido apoyo de la investigación en diferentes contextos entre los que se incluye el deportivo, informando que estar autónomamente motivado está asociado con consecuencias deseables como la salud y el bienestar (véase Ryan y Deci, 2002) (Balaguer, Castillo, & Duda, 2008, pág. 126).

Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y desmotivación que se describe a continuación en la en la figura 3

Ilustración 3 Autodeterminación



(Moreno, Teoría de la Autodeterminación, pág. 19).

El Job Crafting es un proceso “especialmente importante para cultivar en el trabajo el compromiso y satisfacción en una fuerza laboral que está experimentando una insatisfacción creciente al realizar su trabajo (Conference Board, 2010)” (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, Job crafting and meaningful work, 2013). Y tomando en cuenta que la TAD se enfoca en la motivación y el Job Crafting trabaja en las tres necesidades básicas, se puede hablar de que las personas que llegan a modificar sus puestos de trabajo en el ámbito físico, relacional y cognitivo, son personas que se encuentran con motivación autónoma en sus trabajos. “Además, otros estudios han descubierto que el Job Crafting tiene efectos positivos en el grado de bienestar psicológico de los empleados (Iceberg, Grant y Johnson, 2010) el compromiso y desempeño laboral (Tims, Bakker y Derks, 2012)” (LoBuglio, Dutton, Berg, & Wrzesniewski, 2013).

2.3. Bienestar Psicológico

Al igual que la psicología positiva y la psicología organizacional positiva, lo que se busca es encontrar o mantener el funcionamiento óptimo de una persona y según Carol Ryff se plantean seis dimensiones básicas que se detallarán en la siguiente tabla.

Tabla 2. 1 Dimensiones propuestas en el modelo de bienestar de Carol Ryff

Dimensión	Nivel óptimo	Nivel deficitario
Control ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Sensación de control y competencia • Control de actividades • Saca provecho de oportunidades • Capaz de crearse o elegir contextos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimientos de indefensión • Locus externo generalizado • Sensación de descontrol
Conocimiento personal	<ul style="list-style-type: none"> • Sensación de desarrollo continuo • Se ve a sí mismo en progreso • Abierto a nuevas experiencias • Capaz de apreciar mejoras personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensación de no aprendizaje • Sensación de no mejora • No transferir logros pasados al presente
Propósito en la vida	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos en la vida • Sensación de llevar un rumbo • Sensación de que el pasado y el presente tienen sentido 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensación de estar sin rumbo • Dificultades psicosociales • Funcionamiento premórbido bajo
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de resistir presiones sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de asertividad • No mostrar preferencias

	<ul style="list-style-type: none"> • Es independiente y tiene determinación • Regula su conducta desde dentro • Se autoevalúa con sus propios criterios 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud sumisa y complaciente • Indecisión
Auto aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva hacia uno mismo • Acepta aspectos positivos y negativos • Valora positivamente su pasado 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionismo • Más uso de criterios externos
Relaciones positivas con otros	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones estrechas y cálidas con otros • Le preocupa el bienestar de los demás • Capaz de fuerte empatía afecto e intimidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de afecto, intimidad y empatía

(Vazquez & Hervas, 2009, pág. 28)

Como se puede ver en la tabla, el Job Crafting se puede relacionar con casi todas las dimensiones mencionadas por Carol Ryff, sobretodo en las dimensiones de Control ambiental, autonomía y propósito en la vida, sin embargo, no pueden descartar ninguna de las otras dimensiones.

2.4.Psicología Organizacional Positiva

A diferencia de lo que se puede creer de la psicología organizacional positiva, no es únicamente buscar el lado bueno de las cosas dentro de una organización, además de eso se trata de un “estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo es optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional” (Salanova, pág. 6). Por lo que sería importante para una empresa tomar en cuenta los aspectos que podrían ayudar a encontrar ese funcionamiento óptimo e incentivar por ejemplo el Job Crafting o un sistema de gestión de alto desempeño como los OKR. En definitiva, se pueden ejecutar varias herramientas para promover el bienestar de los colaboradores y encontrarse con una organización saludable.

2.4.1. Organización Saludable

Parece lógico que una organización saludable se caracterice por tener una economía fuerte, colaboradores sanos y satisfechos, que cuentan con un buen clima organizacional, además de tener una excelente reputación en su entorno y principalmente clientes y usuarios contentos con los productos o servicios prestados, ahora bien, ¿Cómo se logra ser una organización saludable?

Primero se debería tener claro que una Organización “hace referencia generalmente a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados” (Salanova, pág. 7). Esto incluye también por su puesto la forma en la que se hacen las cosas, por esta razón y como se lo ha mencionado anteriormente, el Job Crafting puede ser el punto de partida para todos los aspectos que se detallan en la cita.

Por otra parte, entender también que Saludable “deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Distinguir, en definitiva, formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004)” (Salanova, pág. 7). Para diferenciar lo sano y lo enfermo, se puede realizar una indagación de como se encuentra el clima de la organización, conocer también la percepción de los colaboradores, adicionalmente si se cuenta con personas talentosas y se retiene a los trabajadores productivos y si en realidad se están cumpliendo los objetivos y la estrategia del negocio. Y si a pesar de disfrutar de todas aquellas características mencionadas anteriormente, inclusive se trabaja constantemente en buscar el bienestar de todos los integrantes de una organización. Se podría decir que existe una organización saludable.

2.4.2. Características Organización Saludable

Según Salanova, las organizaciones saludables cuentan con algunas características que pueden diferenciarlas de las organizaciones que no lo son como, por ejemplo:

- **Confianza.** (Salanova)

“(Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998) definen la confianza como un estado psicológico que comprende la aceptación de la vulnerabilidad propia basándose en las expectativas positivas acerca de las intenciones y conductas de los demás” (Topa, Palaci, & Morales, 2004, pág. 34). Esperar buenas intenciones de las personas que son parte de una organización es un síntoma de una organización saludable y sobretodo cuando las fusiones, tareas o procesos tienen una conexión entre áreas o personas que deben continuar con un proceso para completar el producto o el servicio que se pretende ofrecer a los clientes.

Según la experiencia y los estudios de Salanova las mejores empresas para trabajar “Definen un buen lugar para trabajar como un lugar donde los empleados confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan de las personas que trabajan con ellos” (Salanova, pág. 10). Mas aun si la confianza es en las siguientes vías:

- **Empleados y jefes.** Ese punto es crucial y depende mucho del estilo de liderazgo.
- **Empleados y sus puestos de trabajo.** Para el Job Crafting es transcendental que el Job Crafter conozca su puesto de trabajo y lo moldee a su criterio, además de conocer que su trabajo es importante y es significativo para si mismo y para la organización.
- **Empleados y sus compañeros de trabajo.** Al igual que el punto anterior para el Job Crafting se debería entender que un Job Crafter puede modificar las relaciones profesionales dentro de su rol con las personas con las que mayor confianza tiene.

- **Empleados saludables.** (Salanova)

Para tener empleados saludables es necesario que una empresa gestione el bienestar organizacional, realizando varias actividades para promover la salud de los empleados, promoviendo el equilibrio entre el aspecto laboral y el personal, como se lo ha mencionado anteriormente el Job Crafting es un proceso personal que puede aportar al incremento de empleados saludables.

- **Productos y servicios saludables.** (Salanova)

Este punto debería ser el resultado de la gestión de la organización para cumplir con los dos puntos anteriores, tanto en la confianza de los empleados con su entorno y también de promover el bienestar de todos, entregando productos y servicios saludables a los clientes o usuarios.

2.5. Recursos Laborales

Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007). (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 108).

Quiere decir que los recursos laborales son aquellas características internas que tienen las organizaciones para contribuir en el bienestar laboral.

- “Amortiguan el impacto de las demandas en el estrés/malestar” (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 109).
- Los recursos laborales tales como “el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo pueden mitigar el impacto de las demandas

laborales (presión de trabajo, exigencias emocionales, etc.) sobre diversos indicadores de malestar como el agotamiento” (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 109)

Los recursos laborales tienen una relación positiva con el compromiso organizacional y también tiene una relación indirecta con el rendimiento laboral, adicionalmente los recursos laborales y como se lo detalló en un tema anterior, se relacionan con la motivación y la satisfacción de las tres necesidades básicas de la teoría de la autodeterminación “los recursos satisfacen necesidades humanas básicas, como autonomía, relación y autoeficacia (Bakker, 2011; Deci y Ryan, 2000; Nahrgang et al., 2011).” (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 108). Ahora bien, el papel de Job Crafting en la teoría de las demandas y los recursos laborales (TDR) es importante ya que gracias a los cambios físicos y cognitivos que realizan los Job Crafters, los recursos laborales se pueden ver beneficiados en:

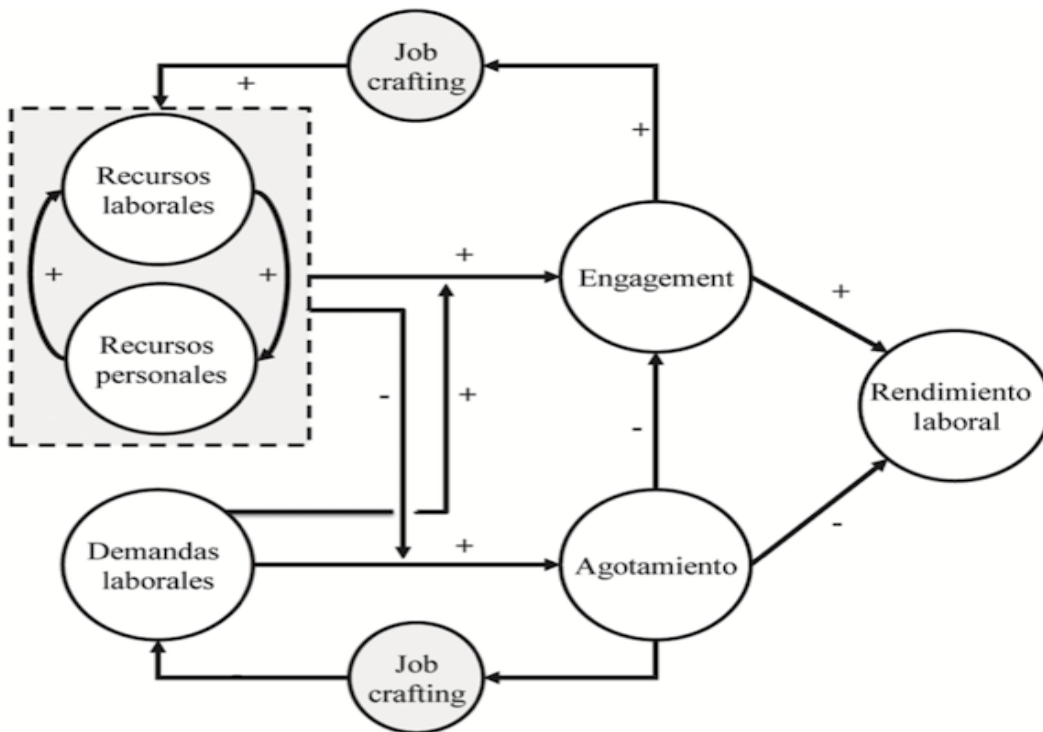
(a) Aumentar los recursos laborales estructurales (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 110).

(b) Aumentar los recursos laborales sociales (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 110).

© Aumentar las demandas laborales que suponen un reto (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 110).

(d) Disminuir las demandas laborales que suponen un obstáculo. (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 110).

Ilustración 4 Modelo de demandas y recursos Laborales



(Bakker & Demerouti, 2013, pág. 108).

Al observar la ilustración cuatro nos podemos dar cuenta que la practica del Job Crafting tiene una relación positiva con el incremento de los recursos laborales y también de los recursos personales, para esto “Se realizó un estudio longitudinal con tres intervalos de medida, observándose que aquellos empleados que realizaban Job Crafting durante el primer mes del estudio mejoraban sus recursos sociales y estructurales durante los dos meses posteriores” (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 110). Además, el mismo estudio indica que el “aumento de los recursos laborales se relacionaba con un mayor engagement y satisfacción laboral” (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 110).

Concatenando los temas: empresas saludables y la teoría de las demandas y recursos laborales, se pueden detallar algunos aspectos que se relacionan con el bienestar y la salud en las organizaciones.

- **Claridad en las tareas y en rol** (Salanova, pág. 10).

Parece importante que para que un Job Crafter pueda realizar cambios en su puesto de trabajo, primero se conozca con claridad cuales son las tareas y el rol que tiene el colaborador dentro de la organización. Y a pesar de que esto puede ser aparentemente lógico, muchas empresas hoy en día no tienen definido el perfil o no cuentan con un descriptivo de cargos dentro de su gestión.

- **Autonomía** (Salanova, pág. 10).

Es una de las características del Job Crafting con mayor importancia ya que, si el colaborador no percibe que tiene autonomía, el Job Crafter simplemente no podría modificar, ni moldear ninguna tarea y menos aun la manera de relacionarse con el entorno. Hay que tomar en cuenta que la autonomía es fundamental en la TAD para sentirse motivado.

- **Oportunidades de contacto social** (Salanova, pág. 10).

Al igual que la autonomía, este punto es importante para la motivación de una persona y para el Job Crafter, ya que al momento de realizar las modificaciones que crea pertinente, el colaborador puede crear relaciones laborales que beneficien a su bienestar y a la de la organización.

- **Variedad en las tareas** (Salanova, pág. 10).

Si bien es cierto, un descriptivo de cargo tiene la finalidad de detallar las tareas que debería realizar un colaborador, el Job Crafter debería sentirse en libertad de modificar esas tareas para acomodarlas a su conveniencia y también debe ser beneficioso para la organización.

- **FeedBack** (Salanova, pág. 10).

“Es una conversación sobre el desempeño cuya finalidad es ofrecer sugerencias específicas o suscitar introspecciones en quien recibe la retroalimentación para que identifique comportamientos concretos que le permitan mejorar su desempeño laboral” (Moreno, pág. 2). Este recurso es importante para que los colaboradores, además de conocer la percepción de su jefe, también

permite que el colaborador sienta que su trabajo es valorado por los líderes y compañeros de la organización. Adicionalmente en algunos estudios han demostrado que “el feedback positivo sobre el desempeño incrementaba la motivación intrínseca, mientras que el feedback negativo la reducía (Deci, 1975)” (Ryan & Deci, 2000).

- **Salario Justo** (Salanova, pág. 10).

Se podría pensar que este punto de un salario justo es el recurso que mayor controversia genera dentro de una organización ya que al parecer la gran mayoría de los colaboradores podrían pensar que no les están pagando lo suficiente, sin embargo y a pesar de que el dinero no es un motivador, no tener un salario justo es un aspecto de desmotivación.

- **Seguridad Física en el trabajo** (Salanova, pág. 10).

Es importante sentirse seguro en cualquier ámbito de la vida, pero si los colaboradores se sienten seguros en su trabajo, esto se transforma en una fortaleza para la organización y es un recurso que puede ayudar a generar un buen clima organizacional.

- **Trabajo valorado socialmente** (Salanova, pág. 10).

Además de obtener una recompensa monetaria por el trabajo que realiza un colaborador, es importante para las personas que las tareas que realizan sean importantes para la persona como para el entorno.

- **Apoyo del supervisor** (Salanova, pág. 10).

Un colaborador que se da cuenta que su supervisor le proporciona la autonomía que necesita para realizar su trabajo y que apoya sus decisiones, se sentirá altamente motivado a continuar con su trabajo y de ser el caso para modificarlo a su conveniencia.

2.6. Job Crafting Colaborativo

Si bien es cierto la teoría detallada del Job Crafting hasta el momento indica que modificar el trabajo depende del ocupante del puesto de trabajo, sin embargo, en un estudio de Leana, Appelbaum y Shevchuk en el 2009 indica:

Que los empleados trabajan juntos para rediseñar colectivamente sus trabajos. Descubrieron que los educadores que participaban el Job Crafting colaborativo tendían a mejorar su rendimiento a diferencia de los educadores que no participaban del Job Crafting colaborativo, especialmente para los educadores menos experimentados. Además de un mayor rendimiento, el Job Crafting también se ha asociado con mayores niveles de resiliencia frente a la adversidad en el trabajo (Ghitulescu, 2007) y mayor bienestar emocional (French, 2009). (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, Job crafting and meaningful work, 2013).

En otras palabras se especifica que, si existen personas con el mismo cargo y todos o la mayoría de los ocupantes del cargo se ponen de acuerdo para realizar un proceso de Job Crafting, pueden llegar a tener ideas que beneficien a cada uno de los ocupantes del cargo. Además, tampoco se descarta que personas con distintos cargos puedan colaborar con diferentes ideas de como modificar el trabajo del Job Crafter. Adicionalmente Wrzesniewski realizo un causi experimento que “indica que participar en Job Crafting colaborativo genera mayor happiness a corto plazo (6 semanas)” (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, Job crafting and meaningful work, 2013, pág. 286). Ademas, que “el job crafting y el desarrollo de habllidades tardan un poco más en concretarse pero que son más largas y duradreas (6 meses) cuando lo haces en conjunto a comparación si realizas el Job Crafting solo” (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, Job crafting and meaningful work, 2013). Por otro lado, a este proceso de colaboración se lo puede llamar también como un proceso de innovación.

2.7. Colaboración igual a innovación.

Parece lógico que al trabajar en un grupo, se generen mayor cantidad de ideas para resolver algún problema, por otro lado, tampoco se pueden descartar inconvenientes dentro de un grupo de trabajo, sin embargo, si varias personas se ponen de acuerdo y colaboran entre sí, es casi seguro que llegarán a encontrar una alternativa creativa e innovadora a cualquier situación. Una organización que fomenta la colaboración es.

Un ambiente propicio para la absorción de tecnología y un incentivo para compartir el conocimiento e información y la interacción entre los individuos, aspectos potenciales para la mejora de la productividad (Reagans y Zuckerman, 2001), aumentar el rendimiento, fomentar la innovación (Tsai, 2009) (Becerra & Alvarez, 2011).

Ahora bien, para cada proceso que se quiera implementar, ya sea Job Crafting o cualquiera que la organización piense que es la mejor alternativa para mejorar, es impórtate la participación y colaboración de los trabajadores.

Los investigadores reconocen el papel que juega el talento humano en la innovación de las empresas, donde el conocimiento adquirido e incorporado en las personas contribuye a la obtención y uso de habilidades nuevas y existentes, en el desarrollo de nuevos productos y procesos, y en la introducción de nuevas formas de administración de las empresas. (Becerra & Alvarez, 2011).

Es por esta razón, que para generar innovación dentro de una organización es importante que los colaboradores estén al tanto de lo que hacen y como lo pueden mejorar, además sería de mucha ayuda si cuentan con la participación y puntos de vista de sus compañeros de trabajo para realizar un proceso de Job Crafting.

2.8. Tipos de innovación

Partiendo de que, para generar innovación es necesario contar con la colaboración de los integrantes de una organización, dentro de la misma, se podrían enlistar cuatro tipos de innovación empresarial.

El Job Crafting encaja perfectamente en una de ellas y es en la innovación organizativa, que ayuda a fomentar los otros tipos de innovación “Las innovaciones organizativas no son sólo un factor de apoyo para las innovaciones de producto y proceso, sino que pueden tener un impacto importante en los resultados de la empresa por sí mismas” (OCDE, 2006, pág. 14). A continuación se detallarán las características de los cuatro tipos de innovación, haciendo énfasis en la innovación organizativa.

2.8.1. Innovación Organizativa

“Es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las practicas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa” (OCDE, 2006, pág. 52). En otras palabras, todos los cambios que las organizaciones quieran realizar en la manera de ejecutar un trabajo y tienen como objetivo “mejorar los resultados de la empresa a través de la reducción de costes administrativos o de transacción, mejorar la satisfacción en el trabajo, conseguir acceso a activos no comercializables o reducir los costes de abastecimiento” (OCDE, 2006, pág. 52). Adicionalmente y relacionándolo con la naturaleza del Job Crafting, una innovación organizativa busca “la aplicación de nuevos métodos para organizar las rutinas y procedimientos de trabajo” (OCDE, 2006, pág. 52). Además, y principalmente de “nuevos métodos para la distribución de responsabilidades y autonomía en la toma de decisiones de los empleados y para la división del trabajo entre las diferentes actividades de la empresa. También pueden incluir nuevas ideas para la reestructuración de actividades” (OCDE, 2006, pág. 52). Coincidiendo exactamente con lo que el

Job Crafting busca en su proceso, por lo que se podría decir que el Job Crafting apunta a generar innovación dentro de una organización.

2.8.2. Innovación Comercial

“Es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción o en su precio” (OCDE, 2006, pág. 50). La innovación comercial puede ser el resultado de realizar varios cambios en la manera de realizar el trabajo en el área comercial.

2.8.3. Innovación de Proceso

“Es la introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software” (OCDE, 2006, pág. 49). Este tipo de innovación también puede ser el resultado de un proceso de Job Crafting.

2.8.4. Innovación de Producto

“Es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales” (OCDE, 2006, pág. 49).

Este tipo de innovación al igual que las anteriores, se las puede trabajar con distintas tectónicas de innovación y herramientas colaborativas que recopilan las ideas de mejora como el Design Thinking.

2.9. Design Thinking

El Design Thinking es una técnica de innovación que tiene como finalidad satisfacer la necesidad de mejorar, modificar o incluso crear un producto, un servicio o un proceso, utilizando la colaboración y la creatividad de las personas que desean participar del Design Thinking. “Se

trata de un planteamiento, método y también actitud frente a la innovación basado en usar en el ámbito de la empresa, el proceso que siguen los diseñadores y sus herramientas para hacer frente a sus retos” (Segarra, 2015, pág. 59). Uniendo todas las ideas que se pueden obtener para resolver un problema que se haya planteado de manera sistemática y creativa. Además de ser una herramienta centrada en el ser humano y las necesidades que se presenten, también se la define como “un enfoque de innovación que toma prestadas la metodología y las herramientas del mundo del diseño. Se usa en la creación y en la mejora de productos, servicios y procesos de diferentes sectores” (Aguayo & Lotta, 2019, pág. 48). El Design Thinking se lo realiza en etapas, que no son lineales, esto quiere decir que se puede regresar a una o dos etapas anteriores si es necesario para analizar nuevamente los datos o modificar algunas ideas, pero siempre se “empieza por un entendimiento profundo de las necesidades humanas y continúa con el prototipado y el testeo de nuevas ideas con el cliente de manera iterativa” (Aguayo & Lotta, 2019, pág. 48).

2.9.1. Design Thinker

Al igual que en el Job Crafting tenemos un Job Crafter en el Design Thinking tenemos al Design Thinker, que es la persona que participa del proceso del Design Thinking y que tiene el deseo de innovar un producto o un servicio y que no necesariamente ha pasado por una escuela de diseño “muchas gente que no pertenece al mundo del diseño profesional tiene una aptitud natural para el Design Thinking, que se puede desplegar con el desarrollo y las experiencias correctas” (Brown, 2008, pág. 4) y que por lo general tienen ciertas características.

2.9.1.1. Empatía

Son capaces de imaginar el mundo desde múltiples perspectivas: las de los colegas, usuarios finales y clientes (actuales y potenciales). Al adoptar un enfoque que “pone primero a la gente”, los pensadores de diseño pueden imaginar soluciones que son inherentemente deseables y

satisfacen necesidades explícitas o latentes, los grandes pensadores de diseño observan el mundo con sumo deleite. Observan cosas que otros no ven y usan sus conocimientos para inspirar innovación. (Brown, 2008, pág. 4).

El requisito para que una persona participe del proceso del Design Thinking necesariamente debería ser, ponerse en los zapatos del otro, ya sea un cliente interno o externo. “Todo Design Thinker ha de tener una escucha resonante y ser capaz de entender las necesidades subyacentes de las personas” (Lopez Moratinos, Design Thinking, 2021, pág. 7).

2.9.1.2. Pensamiento integrador

Ellos no sólo se basan en proceso analíticos (los que producen disyuntivas del tipo “lo uno o lo otro”) sino que además demuestran la capacidad para ver todos los aspectos sobresalientes – y a veces contradictorios – de un problema confuso y crear soluciones novedosas que van más allá de las alternativas existentes (Brown, 2008, pág. 7).

2.9.1.3. Optimismo

“Ellos suponen que, por muy difíciles que sean las limitaciones de un problema dado, hay al menos una posible solución que es mejor que las alternativas existentes” (Brown, 2008, pág. 7). Esta definición que la detalla Brown, no está muy lejos de otras definiciones como por ejemplo “Optimismo es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas (Carver y Scheier, 2002). En general una actitud optimista ante situaciones retadoras se relaciona con la confianza y la persistencia en la conducta” (Salanova, pág. 19).

2.9.1.4. Experimentalismo

“Los Design Thinker formulan preguntas y exploran las limitaciones en formas creativas que proceden hacia direcciones totalmente nuevas” (Brown, 2008, pág. 7) lo que se trata de explicar es, que entre más soluciones se presenten a los problemas es mejor y si se realizan prototipos de esas

soluciones para experimentar y comprobar si esas soluciones planteadas están por el camino correcto.

2.9.1.5. Colaboración

La creciente complejidad de los productos, servicios y experiencias ha reemplazado el mito del genio creativo solitario con la realidad del entusiasta colaborador interdisciplinario. Los mejores pensadores de diseño no simplemente trabajan en conjunto con otras disciplinas, sino que muchos tienen una vasta experiencia en más de una disciplina. (Brown, 2008, pág. 7)

Es verdad que se puede generar innovación en un producto, servicio o proceso de manera solitaria, pero es mucho mejor si se lo realiza en conjunto y en un equipo interdisciplinario, donde se puedan conjugar varias ideas de soluciones a un problema establecido.

2.9.1.6. Curiosidad genuina

“Un Design Thinker no diseña desde la analítica o las cifras, sino escuchando y observando la realidad que le rodea y preguntándose por qué y qué ocurriría “si”” (Lopez Moratinos, Design Thinking, 2021, pág. 7). Al igual que el Job Crafter, al preguntarse ¿qué ocurriría “si” cabio esto en mis tareas?, ¿qué tal “si” empiezo a relacionarme con tal persona? ¿será qué lo que hago realmente tiene importancia?

2.9.1.7. Valentía

“Desafía el estatus quo, corre riesgos, salta por encima de limitaciones. Hablaremos de ello más adelante” (Lopez Moratinos, Design Thinking, 2021, pág. 8). Igual que en la característica anterior, a la valentía también se le puede tomar en cuenta para el Job Crafter.

En realidad, tanto Brown como López en sus artículos indican que no necesariamente un Design Thinker puede o debe tener todas las características de la lista, pero sería conveniente que se cuenten con dos o tres de estas características para formar parte de un equipo de diseño.

2.9.2. Etapas del Design Thinking

El Design Thinking utiliza distintas herramientas en sus diferentes fases para conocer de cerca la percepción de las personas acerca de un producto o un servicio, obteniendo datos que permitan definir cuales son los inconvenientes que necesitan de una solución innovadora, recopilando la mayor cantidad de ideas posibles sin descartar ninguna, clasificándolas para generar prototipos que puedan ser evaluados antes del lanzamiento del producto o servicio, fomentando el trabajo inter disciplinario para generar creatividad.

Se trata de un proceso participativo, fomentando la creatividad y la toma de decisiones. Una de las bases de la metodología es que las buenas ideas surgen de un proceso creativo participativo donde colaboran en la búsqueda de soluciones, los empleados, los clientes, proveedores y profesionales de distintas disciplinas (Serrano & Blazquez, 2020).

El Design Thinking tiene 5 etapas en las que se utilizan distintas herramientas y no necesariamente se repiten en los distintos talleres, la metodología es libre e innovadora, lo importante es obtener información para plantear soluciones creativas, las etapas del Design Thinking se detallan a continuación:

2.9.2.1. Empatía

Es la base del proceso de diseño que esta centrado en las personas y los usuarios. Lo básico para ser empático es:

- **“Observar:** Mira a los usuarios y sus comportamientos en el contexto de sus vidas. Debemos siempre tratar de observar desde el exterior sin entrometerse, las mejores ideas vienen en estas situaciones así” (Gonzalez, pág. 5).

- **“Involúcrate:** Generar una conversación, esta puede ser desde una pregunta de pasillo, breve o una conversación más estructurada. Prepara algunas preguntas para ir manejando la conversación” (Gonzalez, pág. 5).
- **“Mira y Escucha:** Lo mejor siempre es combinar estas dos, la conversación y el engagement. Pídele también que te explique como hace algunas cosas y que vaya vocalizando lo que pasa por su mente cuando esté en su trabajo” (Gonzalez, pág. 5).

En este punto del proceso del DT es importante generar empatía mediante la observación y realizar el mayor esfuerzo posible por comprender las cosas y tratar de entender las necesidades físicas y emocionales de los usuarios para poder generar ideas y diseños creativos para en las siguientes etapas. El objetivo “es obtener una definición accionable del problema o problemas de nuestros clientes a los cuales como Design Thinker queremos dar solución. Esta definición accionable del problema se basará siempre en los insights obtenidos de nuestra exploración” (Lopez Moratinos, Design Thinking, 2021, pág. 10).

Para este proceso de empatía además de las entrevistas y conversaciones en los distintos grupos de trabajo y para el presente proyecto también se pueden utilizar varias herramientas de gestión del talento humano para obtener información a fondo.

Para obtener información importante para el Job Crafting algunas herramientas pueden ser:

- **Análisis de HeadCount**

Obtener datos de tiempo que toman las tareas, además de conocer el personal que se requiera para cada cargo, es la idea principal del análisis de HeadCount, para obtener un punto de referencia cuando se realice el Job Crafting mediante el Design Thinking

Según indica (Paredes, 2020), el análisis de HeadCount deja conocer las personas requeridas para determinado puesto de trabajo dentro de una organización.

- **Proceso para el análisis del Headcount** (*Paredes, 2020*)

- Elegir del equipo de análisis
- Elegir los cargos a analizar
- Levantar de información, procesos, actividades de los cargos a ser analizados
- Determinar la frecuencia con la que se realizan dichas actividades (semanal, diaria, quincenal, mensual, etc.)
- Determinar del tiempo empleado para cada actividad
- Levantar de documentos soporte y evidencias de cumplimiento de cada actividad
- Determinar del tiempo total que se emplea en el cargo y el número de ocupantes requerido por puesto, conforme al tiempo requerido.

- **Análisis de Cultura**

“Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización” (Robbins, 2004, pág. 525; Robbins, 2004).

- **Instrumento para diagnosticar la cultura**

Para diagnosticar la cultura se puede utilizar el Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn.

El instrumento tiene dos aplicaciones fundamentalmente, aunque ha sido utilizado para diagnosticar varios aspectos subyacentes a la cultura de una organización. Puede ser usado bien sea para diagnosticar la cultura actual de la organización, como para identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro. Así, el instrumento originalmente consta de dos partes una para evaluar la cultura

organizacional actual y otra para evaluar la cultura organizacional deseada. (Salazar, 2008, pág. 41).

Clasificación de cultura

Para Cameron y Quinn la cultura se clasifica en 4 tipos.

- **La Cultura tipo Clan** La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición (Salazar, 2008, pág. 34).
- **La Cultura Adhocrática** Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. (Salazar, 2008, pág. 34).
- **La cultura Jerarquizada** La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante (Salazar, 2008, pág. 35).
- **La Cultura de mercado** Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas (Salazar, 2008, pág. 36).

Como Cameron y Quinn explican, el instrumento tiene el objetivo de medir la cultura actual y la que se desea, esto es de gran ayuda para crear planes. Además de aportar con datos al Design Thinker de lo que esta pasando con la organización en el momento de la aplicación de la herramienta y también de lo que las personas quieren para el futuro con respeto a la compañía.

- **Análisis de Clima**

Con el análisis del clima, se pueden obtener datos complementarios de cual es la percepción de las personas y la realidad de la organización, que pueden ayudar a definir los siguientes pasos del Design Thinking.

“El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma en la que es percibida la organización” (Guizar Montufar, 2015, pág. 37).

Algunas características del análisis del clima

a) “El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo” (Guizar Montufar, 2015, pág. 37).

b) “Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente” (Guizar Montufar, 2015, pág. 37).

c) “El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral” (Guizar Montufar, 2015, pág. 37).

d) “Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa” (Guizar Montufar, 2015, pág. 37).

e) “El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico” (Guizar Montufar, 2015, pág. 37).

f) “Las características del clima pueden modificarse por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa en general” (Guizar Montufar, 2015, pág. 37).

Es importante para el proceso de empatía recopilar la mayor cantidad de información y los datos de una encuesta de clima son de mucha ayuda para que el encargado del Design Thinking y los colaboradores sepan cual es el punto de partida y a donde se quiere llegar al finalizar el proceso.

- **Teoría de las características de trabajo**

“En esta teoría el punto clave es el impacto que tiene el trabajo (las tareas) en la motivación del trabajador. Es decir, las tareas como tales son la clave de la motivación laboral” (Moreno, 2020, pág. 2). Relacionado el Job Crafting con esta teoría, es interesante como las cinco características centrales del trabajo adquieren mucha importancia para la motivación del colaborador.

Además, que en la etapa de empatía es muy importante para el moderador del Design Thinking conocer el verdadero estado de cada colaborador al momento de iniciar el proceso.

Las cinco características centrales del trabajo son:

- **Variedad de habilidades**

“Es la cantidad de distintas habilidades que se requieren para el desempeño del trabajo. Los trabajos que requieren muchas habilidades son experimentados como más retadores, generando sentimientos de eficacia” (Moreno, 2020, pág. 4).

- **Identidad con la tarea**

“El grado en que el trabajo requiere la ejecución de tareas completas en lugar de fragmentadas. Es decir, la tarea se realiza de principio a fin con un resultado visible, lo que favorece la identificación con la tarea” (Moreno, 2020, pág. 4).

- **Significación de la tarea**

“Se refiere al nivel de impacto que el trabajo tiene en la vida de otras personas. Los trabajos que provocan una diferencia en el bienestar de los demás son experimentados como más significativos” (Moreno, 2020, pág. 4).

- **Autonomía**

“El grado de independencia que tiene el trabajador para programar sus tareas, escoger los métodos de trabajo, el lugar de trabajo, etc. La autonomía es fundamental para generar un sentido de la responsabilidad en el trabajador” (Moreno, 2020, pág. 4).

- **Retroalimentación**

“Conocer la efectividad del trabajo realizado. A veces la RA puede venir directamente del propio trabajo o en otras ocasiones es necesario que sea comunicado por el jefe directo o los compañeros de trabajo” (Moreno, 2020, pág. 4).

Todas estas herramientas van a brindar mucha información para el área de talento humano y en esta etapa de empatía toda la data recopilada es de utilidad para la siguiente etapa del Design Thinking.

2.9.2.2. Definir

“Este modo “definición” es todo sobre traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y redefinen los conceptos. Es preciso determinar bien el desafío del proyecto basado en lo aprendido del usuario y su contexto” (Gonzalez, pág. 6).

En esta etapa es muy importante procesar y sintetizar la información que se obtuvo en la etapa anterior (insights), esto permitirá enfocar la atención en el problema, transformándose en la base de la siguiente etapa.

Como cada etapa en el Design Thinking tiene su propio objetivo, en definir es “obtener una definición accionable del problema o problemas de nuestros clientes a los cuales, como Design Thinker, queremos dar solución” (Lopez Moratinos, 2021). Ahora bien, el problema debe cumplir con algunas características para que los Design Thinker decidan trabajar en la búsqueda de la solución.

- Inspirador, el problema debe suponer un reto para los colaboradores.
- Accionable, es decir que debe contener datos que nos permitan evaluar si vamos por buen camino.
- Los insights deben salir de la etapa de empatía.
- Con detalle, se debe especificar pains (lo que duele) y los Gains (sus deseos o lo que le gustaría).

Para esta etapa del Design Thinking existen varias herramientas que se pueden utilizar para poder definir el problema, como el mapa de empatía o el Customer journey map, entre otras.

- **Customer Journey Map**

El Customer journey map tiene como principal objetivo, plasmar en un esquema las características principales de un proceso, para definir los pains y los gains en las etapas de contacto con el usuario, detallando a fondo el Customer Journey Map “Consiste en un mapa conceptual donde se plasma todo el proceso de compra del cliente. Desde las etapas, interacciones y opiniones, hasta los canales, elementos y posibles errores o complicaciones que pueden producirse a lo largo de su trayecto por el servicio” (Maldonado, Gutierrez, & Sarracino, 2020, pág. 7). En este mapa o

esquema se plantea la interacción que tiene el usuario, graficando las emociones que resaltan en cada etapa del proceso, además “contribuye a obtener, gestionar y ordenar la información de los usuarios, lo que permite rastrear las acciones de los clientes, así como sus emociones, obteniendo información valiosa para mejorar la experiencia de los usuarios” (Maldonado, Gutierrez, & Sarracino, 2020, pág. 8). Es por esta razón que el Customer Journey Map es de gran ayuda para que los Design Thinker puedan detectar la experiencia de sus clientes internos y detectar oportunidades de mejora.

2.9.2.3. Idear

“Esta etapa se entrega los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Todas las ideas son válidas y se combina todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamientos racionales y la imaginación” (Gonzalez, pág. 7).

En esta etapa se recopilan la mayor cantidad de ideas, a todas se las se toman en cuenta, para clasificarlas en varios cuadrantes y trabajar en las que se consideran con mayor relevancia.

La creación de múltiples ideas permite atacar distintos focos:

“Pensar sobre soluciones que son obvias y por lo tanto aumenta el potencial de innovación del set de posibilidades” (Gonzalez, pág. 7).

“Aprovechar de mejor manera las distintas visiones de cada equipo de trabajo y el trabajo colectivo” (Gonzalez, pág. 7).

“Descubrir áreas inesperadas de exploración creando mayor volumen y mayores opciones para innovar” (Gonzalez, pág. 7).

Las ideas pueden venir de cualquier persona y cada una de ellas tiene importancia para el trabajo, ya que añadiendo o disminuyendo alternativas a cada idea, se puede generar nuevas opiniones que pueden ser factibles para realizar los prototipos.

El éxito de esta etapa depende de la creatividad de los equipos de trabajo que se conformen en los talleres, y será el punto de partida para la etapa de prototipar. Además, que en esta etapa es importante que la persona que este a cargo del proceso del Design Thinking tenga claro que debe hacer todo lo posible para:

- “Generar un entorno seguro que favorezca la creatividad” (Lopez Moratinos, 2021).
- “Disponer de un equipo multidisciplinar con diferentes puntos de vista” (Lopez Moratinos, 2021).
- “Generar la mayor cantidad posible de ideas sin emitir juicio de valor alguno” (Lopez Moratinos, 2021).
- “Hacer un estudio de viabilidad e impacto que nos permita seleccionar las ideas con mayor impacto y menor coste” (Lopez Moratinos, 2021).
- “Aterrizar las ideas seleccionadas para profundizar en ellas y tratar de entender cómo implementarlas” (Lopez Moratinos, 2021).

Ahora bien, ¿es sencillo que un grupo de personas puedan generar ideas para resolver un problema? La respuesta es SI, sí se cuentan con herramientas como, por ejemplo:

- **Matriz SCAMPER**

La Matriz SCAMPER es una técnica de creatividad basada en preguntas que tienen como objetivo mejorar un producto, proceso o servicio ya existente y pretende conseguir ideas a partir de:

- “Sustituir
- Combinar
- Adaptar o aumentar
- Modificar

- Poner otros usos
- Eliminar o reducir
- Rehacer, invertir o poner al revés” (Beneit, 2020).

Cada categoría tiene varias preguntas con las que se realiza la creatividad en el equipo para generar mayor cantidad de ideas.

2.9.2.4. Prototipar

“El modo Prototipos es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final” (Gonzalez, pág. 8).

En esta etapa al igual que todas las preliminares, todo empieza con la información recopilada anteriormente para ejecutar las ideas en borradores.

¿Para qué hacer prototipos?

- Para inventar y construir para pensar en resolver el problema (Gonzalez, pág. 8).
- Para empezar conversaciones. Las conversaciones con los usuarios son más eficientes cuando están concentradas sobre algo con que conversar como un objeto (Gonzalez, pág. 8).
- Para cometer errores antes y de manera barata (Gonzalez, pág. 8).
- Para evaluar las alternativas. Ayuda a desarrollar bien distintas ideas sin tener que comprometerse con una demasiado temprano (Gonzalez, pág. 8).

¿Cómo hacer prototipos?

- **Empieza construyendo:** Aun cuando no sepas lo que estás haciendo, el solo acto de recoger un material será suficiente para empezar a andar (Gonzalez, pág. 8).

- **No le dediques demasiado tiempo a un prototipo:** Déjalo ir antes de que te involucres demasiado emocionalmente. (Gonzalez, pág. 8).
- **Identifica las variables:** Cada prototipo debe ir respondiendo preguntas cuando se esté evaluando. (Gonzalez, pág. 8).

Al realizar prototipos previos al lanzamiento final del producto, proceso o servicio, los Design Thinker están acoplando todas las ideas en una beta, es decir antes de hacerlo oficial, esto ayuda a mejorar algunos detalles, corregir errores y sobre todo a prevenir problemas que pueden suceder después del lanzamiento y que tendrían consecuencias económicas costosas y lo más importante, pérdida de tiempo para cada usuario final del producto, proceso o servicio.

Al igual que en las etapas anteriores en prototipar se pueden utilizar varias herramientas para poder encontrar el Producto Mínimo Viable.

- **Producto Mínimo Viable**

“Un producto mínimo viable es la unidad mínima de nuestro producto que nos permitirá entregar valor, resolviendo la problemática de nuestros clientes, y haciéndolo en el menor tiempo posible y con la menor dedicación de recursos económicos y humanos” (Lopez Moratinos, Design Thinking, 2021). Es decir, que después de acoplar todas las ideas de la etapa anterior y de plasmarlas en los prototipos, se debe obtener un producto previo casi listo y que debería cumplir mínimamente con las características deseadas por los Design Thinker para solucionar el problema encontrado.

2.9.2.5. Evaluar

“Este paso consiste en solicitar feedback y opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas además de ser otra oportunidad para ganar empatía por las personas de las cuales estas diseñando de otra manera” (Gonzalez, pág. 9).

Es importante tratar de identificar todos los puntos a mejorar y refinar las soluciones planteadas en los prototipos.

¿Para qué evaluar?

- Para refinar prototipos y soluciones. Informa los siguientes pasos y ayuda a iterar, lo que algunas veces significa volver a la mesa de dibujo (Gonzalez, pág. 9).
- Para aprender más sobre el usuario. Es otra oportunidad para crear empatía a través de observaciones y engagement. Muchas veces entrega inesperados insights (Gonzalez, pág. 9).
- Para refinar el POV. Algunas veces la evaluación revela que no solo nos equivocamos en la solución, pero también en enmarcar bien el problema. (Gonzalez, pág. 9).

¿Cómo evaluar?

- **No lo digas, muéstralo:** Dale a los usuarios tus prototipos sin explicar nada. Deja que la persona interprete el objeto y observa tanto el uso como el mal uso de lo que le entregas y cómo interactúan con él, posteriormente escucha todo lo que tengan que decir al respecto y responde las preguntas que tengan (Gonzalez, pág. 9).
- **“Crea Experiencias:** No es suficiente solo entregarles el objeto, lo ideal es crear el ambiente y recrear la experiencia para tener una visión más acabada del contexto” (Gonzalez, pág. 9).

“Pídele al usuario que compare: Esto es, entregarle distintos prototipos para probar dándole al usuario una base para poder comparar, esto revela necesidades potenciales” (Gonzalez, pág. 9).

Evaluar el producto mínimo viable es el último paso para lanzar definitivamente el producto, proceso o servicio al mercado y con el que se obtendrán los últimos datos para corregir los errores

que hayan presentado o también para añadir las últimas ideas que podrían mejorar el resultado final.

En todas las etapas del Design Thinking se requiere de la colaboración y el compromiso de los participantes para obtener los resultados esperados.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de proyecto

Este trabajo constituye un proyecto-producto de carácter aplicado y descriptivo, ya que permitió obtener información acerca de la realidad de la empresa previo a los talleres de Design Thinking, obteniendo datos acerca de la cultura, clima y el índice de potencial motivador en el trabajo de la empresa, para posteriormente proponer los cambios que se efectúan al momento de plantear el Job Crafting.

3.2. Diseño de Proyecto

El presente proyecto tiene un diseño no experimental con estudios transeccionales exploratorios ya que la principal tarea es establecer el Job Crafting, es decir, rediseñar la manera en la que cada colaborador realiza su trabajo.

3.3. Población

En el proyecto participaron todos los colaboradores de PLM, es decir que se trabajó con toda la población, con un total de sesenta personas y no se hizo selección de una muestra.

3.4. Diseño de instrumentos

Para recolectar información y conocer la base del presente proyecto se utilizaron varios instrumentos para los tres aspectos del Job Crafting.

3.4.1. Primer aspecto del Job Crafting (Cambios físicos)

Recordando que para el Job Crafting los cambios físicos hacen referencia a la manera en la que los colaboradores cambian la forma en de realizar cada tarea, para el presente proyecto lo primero que se propuso fue realizar un análisis de heatcount, sin embargo, nos encontramos con que los colaboradores de PLM no tenían claras sus funciones oficialmente, por lo que se hizo una

segunda propuesta y fue levantar un manual de funciones por competencias con la metodóloga MPC. Por lo que obtuvimos de manera oficial las funciones de cada cargo y que también sirven de referencia para conseguir datos acerca de los cambios físicos que se proponen en el Job Crafting.

Para este proceso se realizó una planificación con la persona encargada de RRHH y se hizo el levantamiento de los perfiles de acuerdo con el siguiente cronograma.

Tabla 3. 1 Cronograma de levantamiento de perfiles

Levantamiento de Perfiles por Competencias		
Grupos	Fecha	Cargos
Grupo 1	25-feb	Gerente General
		Coordinadores Financieros
		Asistentes Administrativos
		Analista RRHH
		Mensajeros
		Director de Comunicación
		Counten Manager
Grupo 2	26-feb	Supervisor Business Intelligence
		Gestor de Contact Center
		Gerentes de Unidad de Negocio
		Jefe de Producción
		Coordinador de Producción
		Diseñador Grafico

El objetivo del MPC es recoger los datos necesarios para:

- Identificar las actividades esenciales del puesto.
- Establecer las características personales requeridas para desempeñar las actividades esenciales.
- Determinar las competencias que serán evaluadas en selección e identificar las competencias de capacitación.

- Establecer la misión del puesto, formación académica y la experiencia requerida.

Para levantar los perfiles se procedió de acuerdo con la metodología del MPC (modelo de perfiles por competencias). A continuación, se detallan el contenido de cada perfil en la siguiente tabla.

Tabla 3. 2 Contenido del Perfil de Competencias

Numero	Aspectos	Detalle
1	Datos de Identificación	Cargo
		Área/Departamento
		Cargo Supervisor
		Cargo Supervisado
		Fecha de elaboración
		Fecha de actualización
2	Misión del cargo	Se detalla la misión de cada cargo
3	Organigrama posicional	Se especifica el cargo en el organigrama
4	Actividades del Cargo	Se realiza la ponderación de:
		Frecuencia
		Consecuencia de Error
		Complejidad
		Se detalla el Total
		Se describe si la actividad es Esencial o no
5	Matriz de competencias	Se transcriben las actividades esenciales
		Se detallan conocimientos académicos
		Destrezas Generales y su descripción
		Competencias adicionales
6	Educación Formal	Nivel de educación
		Títulos Requeridos
		Área de Conocimiento
7	Capacitación requerida	Se detallan:
		Cursos / Seminarios / Pasantía
		Número de horas invertidas
		Área de Conocimiento
8		Se detallan:

	Conocimientos académicos	Requerimientos de selección
9	Conocimientos Informativos	Se detallan los conocimientos informativos requeridos para el cargo
10	Destrezas requeridas específicas	Se detalla:
		Manejar programas informáticos externos
		Manejar programas informáticos internos
		Operar equipos de oficina
		Idiomas
		Operar equipos y/o herramientas especiales
		Otras destrezas específicas
11	Experiencia laboral	Se detallan:
		Tiempo de experiencia
		Experiencia en instituciones de tipo
		Experiencia en cargo de tipo

A continuación, se detallan los pasos que utilizaron para levantar los perfiles por competencias en la siguiente tabla.

Tabla 3. 3 Indicaciones para el MPC

Numero	Paso	Detalle	Indicaciones
1	Identificar las actividades esenciales del puesto	Detallar todas las actividades del cargo	Hacer una lista de las actividades del cargo empezando la oración con un verbo infinitivo (vender instrumentos musicales)
			Ponderar la frecuencia con la que hacen la tarea de acuerdo con la tabla de actividades esenciales
			Ponderar la Consecuencia de error al momento de no hacer o hacer mal la terea

			Ponderar la Complejidad de al momento de realizar la tarea de acuerdo con la tabla de actividades esenciales
			Realizar el calculo de acuerdo con la formula "F+(CE*CM)"
2	Elaborar el perfil de competencias	En este punto se detallan:	
		Conocimientos Académicos	Se pide identificar los Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación
		Interacción	Se solicita identificar si en la activad el ocupante del cargo interactúa con Personas, Cosas o Datos
		Destrezas	Se entrega el diccionario a cada colaborador para que identifique la destreza descrita en el diccionario que corresponde a la actividad
		Otras Competencias	Al igual que en el paso anterior, se debe identificar las competencias en un diccionario
		Conocimientos informativos	Se solicita detallar los conocimientos informativos que se requieren en el puesto de acuerdo con un formato que se entrega previamente
		Destrezas Especificas	Se solicita detallar las destrezas especificas que se requieren en el puesto de acuerdo con un formato que se entrega previamente
3	Determinar competencias para selección y capacitación	Se solicita identificar si la competencia se adquiere o se aprende	Durante el desempeño del puesto (La organización capacita a la persona
			Antes y durante el desempeño del puesto
			Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)
4	Otros Aspectos relevantes del perfil	Se solicita identificar	Educación formal
			Capacitación Adicional
			Experiencia

Los datos que se obtienen de los talleres del MPC se trasladan al formato Descripción funcional y perfil por competencias.

3.4.2. Segundo aspecto del Job Crafting (Cambios cognitivos)

Al igual que en el punto anterior, se recuerda que los cambios cognitivos se refieren a la manera en la que una persona redefine su trabajo, la importancia y el significado que le asigna a sus tareas, por lo que se propuso conocer el estado de motivación de los colaboradores de PLM, con el instrumento de la teoría de las características de trabajo de Hackman & Oldham MCT que nos indica el índice de potencial motivador del trabajo y que detalla los siguientes factores con sus respectivos ítems.

Tabla 3. 4 Índice de Potencial Motivador

Nombre	Detalle
Variabilidad de habilidades.	En mi trabajo tengo muchas tareas que demandan diferentes habilidades.
	Mi trabajo requiere el uso de habilidades y destrezas muy diferentes.
	Son muchas las habilidades que debo poner en práctica en mi trabajo.
Identidad con la tarea.	Las tareas que haga son completas, es decir, tienen un inicio y un fin claro.
	Las tareas de mi cargo están diseñadas para ejecutarlas de principio a fin (sin dejarlas a medias para que otro las complete).
	Las principales tareas que realizo conducen a un resultado completo (es decir, no requiere el complemento de otros trabajadores).
Significancia de la tarea.	Las tareas que hago impactan de forma directa el bienestar de otras personas.
	Mi trabajo es importante porque ayuda a satisfacer las necesidades de otras personas.
	Debo hacer bien mi trabajo porque puede afectar el bienestar de otras personas.
Autonomía.	Tengo la libertad de decidir la mejor manera de hacer mi trabajo.

	La mayoría de las decisiones que tomo en mi trabajo no requieren la aprobación de otros.
	Considero que el nivel de autonomía que tengo en mi trabajo es adecuado.
Retroalimentación.	Mi trabajo me ofrece indicios que me hacen saber si estoy trabajando de manera efectiva.
	Cuando termino alguna tarea importante, recibo alguna información que me permite saber si hice bien dicha tarea.
	Mi jefe directo me ofrece retroalimentación sobre la efectividad de mi desempeño.

Para digitalizar el instrumento se transcribieron los ítems a google forms y al igual que el primer aspecto del Job Crafting, en este proceso se planificó una fecha con la persona de RRHH para enviar el enlace y cada colaborador conteste los ítems de acuerdo con las indicaciones, además que el instrumento estaría habilitado por tres días, el enlace fue enviado a cada colaborador de PLM en la fecha que indica la siguiente tabla:

Tabla 3. 5 Cronograma para realizar el IMP

IPM	
País	Fecha
Ecuador	19-mar
Colombia	
Perú	
Chile	
Panamá	
Uruguay	

3.4.3. Tercer aspecto del Job Crafting (Cambios de relaciones de trabajo)

Para el tercer aspecto del Job Crafting, cambios en las relaciones de trabajo, es decir que una persona puede cambiar además de sus tareas y su significado, también pueda crear nuevas

relaciones de trabajo y para esto se vio necesario conocer la realidad de la organización, para esto se aplicaron dos instrumentos.

Para este estudio el primer instrumento que se utilizó fue el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn, para identificar la Cultura actual y cultura deseada de PLM, este instrumento ayudó a conocer el estado actual de la organización y sobretodo lo que las personas quieren de PLM para el futuro.

A continuación, se detallan los ítems del instrumento:

Tabla 3. 6 OCAI

NOMBRE	ITEM
1. Características dominantes	A. La organización es un lugar muy especial. Es como una extensión de la familia. Las personas parece que comparten mucho entre ellas.
	B. La organización es un lugar muy dinámico y de emprendimiento. Las personas están dispuestas a dar la cara y asumir riesgos.
	C. La organización está muy orientada a la producción. Una preocupación importante es hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.
	D. La organización es un lugar muy formalizado y estructurado. Los procedimientos burocráticos generalmente rigen lo que hace la gente.
2. Estilo liderazgo	A. Los jefes de la organización por lo general son mentores, facilitadores o una figura paternal.
	B. Los jefes de la organización por lo general generan emprendimientos, innovación y están dispuestos a correr riesgos
	C. Los jefes de la organización generan un estilo empresarial referente en el mercado, orientación a la producción eficiente y eficaz, y considerando la expectativa de los clientes.
	D. Los jefes de la organización por lo general son coordinadores, organizador o expertos en control
3. Gestión de empleados	A. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso y participación.

	<p>B. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por los riesgos que se corren a nivel individual, la innovación, libertad y singularidad.</p>
	<p>C. El estilo de gestión en la organización se caracteriza con la competitividad, producción y logro muy agresivos.</p>
	<p>D. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, longevidad en el cargo y la predictibilidad.</p>
4. Cohesión de la organización	<p>A. El factor que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua. El compromiso en esta organización es alto.</p>
	<p>B. El factor que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.</p>
	<p>C. El factor que mantiene unida a la organización es el énfasis en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el mercado es un tema común.</p>
	<p>D. El factor que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione de manera fluida.</p>
5. Énfasis estratégico	<p>A. La organización enfatiza el desarrollo humano. Persiste mucha confianza, apertura y participación.</p>
	<p>B. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y el cumplimiento de nuevos desafíos. Se valora intentar cosas nuevas y la búsqueda de nuevas oportunidades.</p>
	<p>C. La organización enfatiza las acciones y logros competitivos. Predominan los objetivos y metas de medición.</p>
	<p>D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Son importantes las operaciones eficientes y fluidas.</p>
6. Criterios de éxito	<p>A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo y preocupación por las personas.</p>
	<p>B. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más únicos o nuevos. Es un líder e innovador de productos.</p>
	<p>C. La organización define el éxito sobre la base de la penetración y participación de mercado. El liderazgo competitivo de mercado es clave.</p>

D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La prestación confiable, programación fluida y producción de bajo costo son vitales.

Para esta etapa, además de trabajar con la persona de RRHH se solicitó el apoyo del gerente general para que todos los colaboradores de PLM acudan el mismo día para realizar el taller virtual donde todos queden de acuerdo en contestar los ítems del instrumento de cultura, para esto se conformaron varios grupos y se impartieron las instrucciones:

Cada pregunta tiene cuatro respuestas. Debe contestar el instrumento dos veces. La primera vez, califique a su organización como es AHORA. Solo describa cómo son las cosas. La segunda vez, califique a su organización de la forma en que PREFERIRÍA que fuese en cinco años si se cumpliesen sus aspiraciones más altas y se convirtiese en el marco de referencia que excediese las expectativas de desempeño.

Se indicó que se debe responder cada pregunta distribuyendo 100 puntos entre las cuatro alternativas. Además de que deben la mayor cantidad puntos a la alternativa que sea la más similar a su organización. Y Asignar menos puntos a la alternativa que sea menos similar a su organización.

Luego de las instrucciones, se envió a cada grupo a distintas salas de la plataforma zoom, donde cada grupo se puso de acuerdo con los ítems, posteriormente se solicitó opiniones acerca del taller y de las respuestas que obtuvieron en cada grupo.

Al finalizar el taller se recogieron todos los resultados de cada grupo para y promediarlos.

En la siguiente tabla se detallan las características de los países y las fechas en las que se trabajó.

Tabla 3. 7 Cronograma de Cultura

Levantamiento de cultura PLM	
Países	Fecha
Ecuador	5-mar
Colombia	
Perú	
Chile	
Panamá	
Uruguay	

Para el tercer aspecto del Job Crafting además del análisis de cultura se realizó una encuesta de clima laboral donde los temas fueron escogidos por un equipo de colaboradores que se ofrecieron como voluntarios para redactar los criterios que creían que serían relevantes para la realidad de PLM.

El siguiente paso fue realizar un piloto de las preguntas para conocer la opinión de una persona de cada área y así, mantener, eliminar o modificar las preguntas que no estaban claras al grupo piloto.

Al final de la redacción de todas las preguntas de cada aspecto que se toman en cuenta en la encuesta, se procedió a pasarlas a google forms para enviar el enlace de la encuesta a los grupos de WhatsApp de PLM y al igual que el IPM se habilitó el enlace para cada colaborador a lo largo de cinco días y los aspectos y las preguntas se detallan a continuación:

Tabla 3. 8 Instrumento de clima organizacional

Nombre	Ítem
Confianza	En mi opinión, como empleado, estoy bien informado sobre los temas que me afectan
	Considero que tengo suficiente autoridad para hacer bien mi trabajo.

	<p>Considero que las personas con las que trabajo están dispuestas a ayudarse unas a otras, incluso si eso significa hacer algo fuera de sus actividades normales.</p> <p>Considero que mi supervisor directo (jefe de tu área) me trata con respeto.</p>
Pasión por ganar	<p>En mi opinión, PLM lleva tecnología líder al mercado</p> <p>Considero que los procesos internos de PLM están orientados a brindar la mejor solución posible a nuestros clientes externos.</p> <p>Considero que los empleados y los líderes respetan el Código de Conducta de PLM.</p> <p>En mi opinión, en PLM tengo suficientes oportunidades para mejorar mis habilidades a través de capacitación.</p> <p>Considero que tengo la oportunidad de obtener desarrollo y crecimiento personal dentro de PLM.</p>
Libertad para actuar	<p>Estoy satisfecho con mi participación en las decisiones que afectan mi trabajo.</p> <p>Entiendo cómo mi trabajo contribuye a los objetivos de negocio de PLM.</p> <p>En mi opinión, tenemos una cultura donde uno mismo puede desafiar nuestra forma tradicional de hacer las cosas.</p> <p>Considero que mi supervisor directo (jefe de tu área) alienta a las personas a aprender de los errores.</p>
Espíritu de equipo	<p>En PLM celebramos nuestros éxitos.</p> <p>Considero que los líderes en PLM apoyan la diversidad (etnia, género, edad, entre otros.) en el lugar de trabajo.</p> <p>Considero que existe una buena cooperación entre mi departamento y otros departamentos.</p> <p>Se me alienta a compartir mejores prácticas con mis colegas.</p> <p>Considero que los líderes en PLM ofrecen igualdad de oportunidades para todos los empleados.</p>
Liderazgo	<p>Considero que los líderes tomarán en serio los resultados de esta encuesta.</p> <p>Considero que comprendo claramente las metas de mi departamento.</p>

		En mi opinión, el estilo de liderazgo en PLM alienta a los empleados a dar lo mejor de sí mismos.
		En mi opinión, en PLM vivimos nuestros valores. (Compromiso, Organización y Planificación, Valorar el Trabajo, Responsabilidad, Servicio al cliente interno y externo, Comunicación).
		Considero que en PLM estamos haciendo un buen trabajo en la retención de empleados.
Desempeño y recompensas		En mi opinión, PLM me paga lo justo por el trabajo que hago (pago fijo, bono/incentivo, prestaciones).
		En mi opinión, mis metas y objetivos de trabajo están claramente definidos.
		Considero que mi desempeño en el trabajo se evalúa de manera justa.
		En mi opinión, mi supervisor directo (jefe de tu área) habla conmigo sobre mi desempeño y mi progreso de manera regular.
		En mi opinión, mi supervisor (jefe de tu área) directo me proporciona retroalimentación que me ayuda a mejorar mi desempeño.
		En mi opinión, PLM reconoce y recompensa el buen desempeño no solo con dinero.
Condiciones de trabajo		En mi opinión, puedo equilibrar mi vida laboral y personal (por ejemplo, por medio de un programa de trabajo flexible) en PLM.
		Considero que en PLM se cuida la salud y la seguridad de los empleados.
		Considero que los niveles de estrés en el trabajo suelen ser manejables
		Considero que en PLM se le da prioridad a la seguridad del cliente interno y externo, incluso en caso de conflicto entre los objetivos de seguridad y otros objetivos del negocio.
		Considero que mi supervisor directo (jefe de tu área) realiza correcciones cuando se le realizan algunas sugerencias.
		Considero que los líderes en PLM están interesados en el bienestar de los empleados.
Compromiso sostenible		Tengo suficiente energía para cumplir bien con mi trabajo.
		Estoy orgulloso de trabajar para PLM.
		Me siento motivado para ir “más allá” de mis responsabilidades laborales para hacer mi trabajo.

	En mi opinión, no hay obstáculos importantes que me impidan realizar bien mi trabajo.
	Apoyo totalmente los valores por los que se reconoce a PLM (Compromiso, Organización y Planificación, Valorar el Trabajo, Responsabilidad, Servicio al cliente interno y externo, Comunicación)
	Tengo el equipo/las herramientas/los recursos que necesito para hacer mi trabajo de forma eficaz.
	Mi trabajo me da una sensación de realización personal.
	En mi opinión, por lo general, la gente con la que trabajo se lleva bien entre sí
Estrategia global y calidad	En mi opinión, en PLM se hace un excelente trabajo en la estandarización de procesos para asegurar una calidad consistente.
	Confío en las decisiones tomadas por los Líderes de PLM.
	Considero que el compromiso de PLM con la calidad es evidente en lo que hacemos a diario.
	En mi opinión, la calidad del trabajo realizado en mi departamento es excelente.
	Considero que tengo un buen entendimiento de la estrategia de PLM.

A continuación se detallan los países y las fechas de la aplicación del instrumento en la siguiente tabla:

Tabla 3. 9 Cronograma de encuesta de Clima

Encuesta de Clima	
País	Fecha
Ecuador	12-mar
Colombia	
Perú	
Chile	
Panamá	
Uruguay	

3.5. Levantamiento de la información

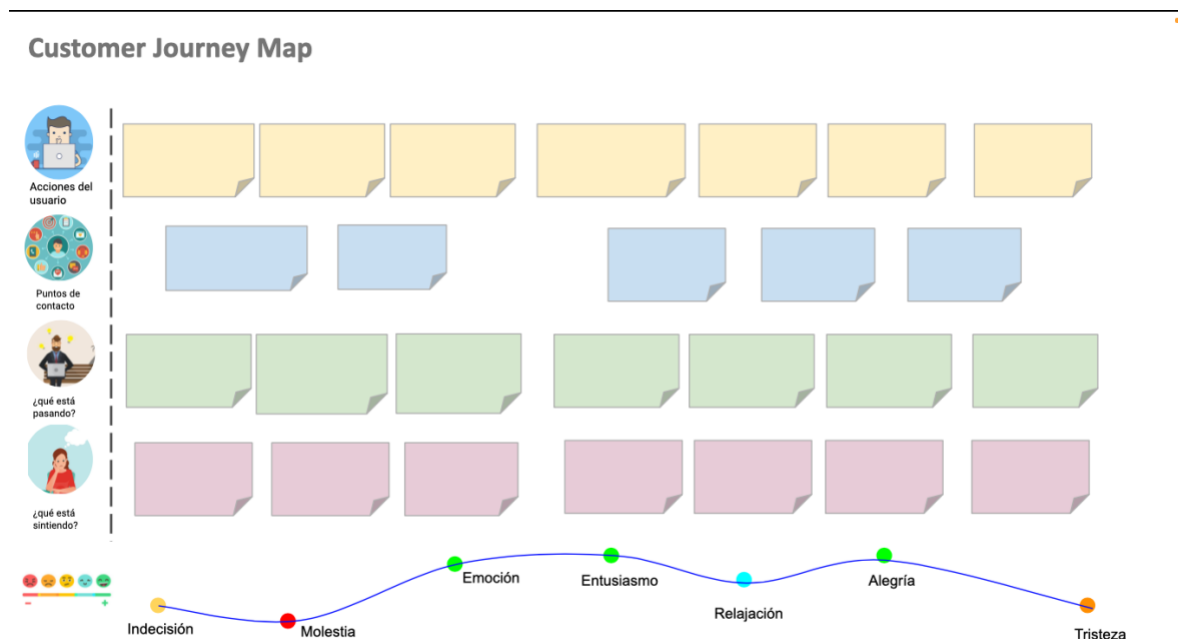
Para levantar la información del Job Crafting se realizaron cronogramas de trabajo para cada uno de los instrumentos mencionados anteriormente, que para el proyecto conformarían la primera etapa del Design Thinking.

Para la segunda etapa del Design Thinking (definir) se realizó una actividad con la herramienta de Customer journey map, para lo cual se organizaron varios grupos de trabajo, coincidiendo a las personas con el mismo cargo de los distintos países de Sudamérica, para que trasladen sus tareas en la plantilla de trabajo y puedan identificar de manera gráfica los siguientes puntos:

- Puntos de contacto con otros colaboradores o clientes externos.
- Emociones del colaborador al momento de realizar las tareas de su cargo.
- Influencia de su tarea con el entorno.

Como se detalla en el siguiente grafico:

Ilustración 5 Formato Customer Journey Map



Para realizar la actividad del Customer journey map se realizó un cronograma de trabajo junto con la persona encargada de RRHH y se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3. 10 Customer Journey Map

Customer Journey Map		
Grupos	Fecha	Cargos
Grupo 1	9-abr	Gerente General
		Coordinadores Financieros
		Asistentes Administrativos
		Analista RRHH
		Mensajeros
		Director de Comunicación
		Counten Manager
Grupo 2	16-abr	Supervisor Business Intelligence
		Gestor de Contact Center
		Gerentes de Unidad de Negocio
		Jefe de Producción
		Coordinador de Producción
		Diseñador Grafico

Una vez concluida la etapa anterior se procedió a realizar un taller para completar la tercera etapa del Design Thinking (idear), para la cual y al igual que en la definición, se realizaron varios grupos de trabajo, solo que en este caso y a diferencia de la ultima vez, los grupos se formaron de manera aleatoria para obtener grupos diversos, para promover la mayor cantidad de ideas al momento de utilizar las herramientas como el SCAMPER y/o una matriz de clasificación de ideas 4x4x4, para que cada colaborador pueda modificar lo que se ha plasmado en el Customer journey map.

Se presentaron las dos alternativas a los colaboradores de PLM y todos decidieron trabajar en esta etapa con la matriz SCAMPER para generar las ideas. En la siguiente tabla se detalla la estructura y las preguntas de la matriz.

Tabla 3. 11 Matriz SCAMPER

METODO SCAMPER	
Respuestas	
Verbo	Preguntas
¿Sustituir?	¿Quién puede Sustituirlo?
	¿Qué puede ser sustituido?
	¿Qué reglas o principios puede cambiarse?
	¿Qué otros ingredientes o componentes?
	¿Otros documentos?
	¿Otros procedimientos?
¿Combinar?	¿Qué ideas pueden combinarse?
	¿Qué objetivos pueden combinarse?
	¿Es posible ensamblar, mezclar o unificar, piezas, partes o pasos del proyecto?
	¿Se pueden combinar unidades?
	¿Qué se puede combinar para multiplicar los posibles usos?
	¿Qué tipos de documentos se pueden combinar?
	¿Qué otro resultado, proyecto o "producto" puede surgir de la combinación?
	¿Cómo se puede "empaquetar" la combinación?
¿Adaptar?	¿Qué otro proyecto, proceso o servicio se parece a este?
	¿Qué idea te sugiere este parecido?
	¿Qué se puede copiar de otros?
	¿A quién puedo emular?
	¿Qué otros procesos pueden adaptarse?
	¿En qué otros contextos puedo poner este modelo de solución?
¿Aumentar?	¿Qué puede hacerse más grande o extenderse?
	¿Qué puede aumentarse sustancialmente?
	¿Qué se puede añadir?
	¿Más tiempo?
	¿Más fuerte?
	¿Más grande?
	¿Más largo?
	¿Más frecuencia?
	¿Valor añadido?
¿Qué se puede duplicar?	

	¿Qué se puede llevar a un extremo dramático?
¿Modificar?	¿Qué se puede modificar?
	¿El color?
	¿El significado?
	¿El sonido?
	¿El olor?
	¿La forma o diseño?
	¿El nombre?
	¿El plano o diseño?
	¿En el proceso?
	¿En marketing?
	¿Por internet?
¿Otros usos?	¿Qué otros usos pueden tener?
	¿Hay nuevos usos a los que se pueda destinar?
	¿Puede dedicarse a otros usos si se modifica?
	¿Qué otra cosa puede hacerse con el producto?
	¿Otros mercados?
	¿Nuevas funciones?
¿Eliminar? ¿Reducir?	¿Qué pasaría si fuera más pequeño?
	¿Qué debería omitir?
	¿Debería dividir algo?
	¿Debería separar o cortar algo?
	¿Hacer miniatura?
	¿Condensar?
	¿Compactar?
	¿Eliminar?
	¿Se pueden eliminar algunas reglas?
	¿Qué es innecesario?
	¿Qué refleja el diagrama de flujo del proceso?
¿Rehacer?	¿Se deben intercambiar componentes o partes?
	¿Otra secuencia?
	¿Otra distribución física?
	¿Cambiar el orden?
	¿Trasponer causa y efecto?
	¿Cambiar el ritmo?
¿Invertir? ¿Poner al revés?	¿Puedo trasponer lo negativo y lo positivo?
	¿Qué sería lo opuesto en cada caso?
	¿Invertir los roles?

Las respuestas en cada grupo fueron sorprendentes para cada colaborador, ya que a pesar de trabajar en la misma empresa, todos tenían ideas distintas entre sí, pero también coincidían en

algunas respuestas. Y al igual que en puntos anteriores, se organizó un cronograma de trabajo que se detalla a continuación.

Tabla 3. 12 Cronograma para elaborar la matriz SCAMPER

SCAMPER	
Fecha	Cargos
23-abr	Gerente General
	Coordinadores Financieros
	Asistentes Administrativos
	Analista RRHH
	Mensajero
	Director de Comunicación
	Supervisor Business Intelligence
	Gestor de Contact Center
	Gerentes de Unidad de Negocio
	Jefe de Producción
	Coordinador de Producción
	Diseñador Grafico

En la cuarta etapa (Prototipar) se organizó otro taller de manera virtual y se dividió a los colaboradores de PLM en distintas salas donde se analizaron las tareas descritas en el manual de funciones de cada cargo para que sean plasmadas en los Customer journey maps y sean modificadas de acuerdo con la información obtenida de la matriz SCAMPER.

En esta reunión se trabajó de manera grupal y las actividades fueron:

- Agrupar a las personas que tienen el mismo cargo.
- Seleccionar representante de cada grupo.
- En caso de ser la única persona ocupante de un cargo, por defecto, presentaría su trabajo.
- Realizar un story telling de los cambios planteados en la etapa idear.

- Indicando los estados de animo relacionados con la tarea.
- La percepción de la influencia de la terea con el entrono.
- Y los puntos de contacto con los clientes internos y externos.

De esta manera los compañeros de trabajo pudieron conocer a detalle lo que cada colaborador realiza dentro de la empresa, además de poder brindar su opinión acerca de las tareas y los puntos de encuentro, con el objetivo entregar un feedback si es necesario. La retroalimentación es parte de la quinta etapa (evaluar).

Tabla 3. 13 Cronograma para Prototipar

Prototipar	
Fecha	Cargos
7-may	Gerente General
	Coordinadores Financieros
	Asistentes Administrativos
	Analista RRHH
	Mensajero
	Director de Comunicación
	Supervisor Business Intelligence
	Gestor de Contact Center
	Gerentes de Unidad de Negocio
	Jefe de Producción
	Coordinador de Producción
	Diseñador Grafico

Además y para complementar la quinta etapa, la gerencia general con el apoyo de recursos humanos dispuso que todos los colaboradores realicen las tareas modificadas, para que después de tres semanas puedan recibir sugerencias acerca de la nueva manera de realizar su trabajo.

Con la ampliación del plazo de entrega de nuevos feedbacks la etapa de evaluación se extendió y se pusieron en marcha los prototipos que cada colaborador propuso al momento de realizar el taller.

CAPITULO IV

4. INFORME

Para iniciar este capítulo se detallarán datos demográficos de la población que participó en las cinco etapas del proceso de Design Thinking. Adicionalmente en la primera etapa (empatizar) se detallarán los aspectos y resultados que se obtuvieron en el análisis de Cultura, clima y motivación en el trabajo, previas a la intervención del Design Thinking en su segunda etapa (definir).

4.1. Variables Demográficas

Para la primera etapa de Design Thinking se involucró a todas las personas de PLM Sudamérica y nos encontramos con los siguientes datos.

En tabla se detallan la cantidad de colaboradores de cada país y en que área de PLM trabajan.

Tabla 4. 1 Datos Demográficos

País / Área de Trabajo	Colaboradores
Chile	3
Comercial	3
Colombia	18
Administrativo	3
Comercial	5
Comunicación	1
Producción	4
Business Intelligence	5
Ecuador	22
Administrativo	5

Comercial	7
Comunicación	2
Producción	5
Bussines Intelligence	3
Panamá	2
Comercial	2
Uruguay	2
Comercial	2
Perú	11
Administrativo	1
Comercial	5
Producción	2
Business Intelligence	3
Total general	58

4.2. Análisis de resultados

Para realizar el análisis se presentarán los datos obtenidos en todas las etapas del Design Thinking.

4.2.1. Etapa Empatizar

Para esta etapa se obtuvieron datos en primera instancia con el levantamiento de perfiles por competencias, análisis de cultura, clima y el índice de potencial motivador. obteniendo los siguientes resultados.

4.2.1.1. MPC

Para este punto se obtuvieron los perfiles por competencias de cada cargo donde se detallan las actividades esenciales, las competencias que necesita el ocupante del cargo para: selección y capacitación, los requerimientos de educación y experiencia, así como también datos adicionales y se detallan los perfiles de:

- Coordinador administrativo financiero
- Analista de recursos humanos
- Asistente Administrativo
- Coordinador de business intelligence
- Analista contact center
- Gerente de unidad de negocio
- Jefe de producción
- Coordinador de producción
- Diseñador gráfico
- Director de comunicación

Todos los perfiles se encuentran adjuntos en el **anexo 1**

4.2.1.2. Análisis de Cultura Actual

Para este punto se obtuvo la colaboración de cincuenta y una personas de los distintos países y se obtuvieron datos en la cultura actual y en la cultura deseada, los resultados de cada ítem se los detalla en la siguiente tabla.

Tabla 4. 2 Resultados Ítems de Cultura

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		
	AHORA	PREFERENCIA

A. La organización es un lugar muy especial. Es como una extensión de la familia. Las personas parece que comparten mucho entre ellas.	26,25	23,93
B. La organización es un lugar muy dinámico y de emprendimiento. Las personas están dispuestas a dar la cara y asumir riesgos.	28,75	33,75
C. La organización está muy orientada a la producción. Una preocupación importante es hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	26,96	29,46
D. La organización es un lugar muy formalizado y estructurado. Los procedimientos burocráticos generalmente rigen lo que hace la gente.	18,03	12,86
	100	100
2. ESTILO LIDERAZGO		
	AHORA	PREFERENCIA
A. Los jefes de la organización por lo general son mentores, facilitadores o una figura paternal.	17,95	19,55
B. Los jefes de la organización por lo general generan emprendimientos, innovación y están dispuestos a correr riesgos	37,59	35,98
C. Los jefes de la organización generan un estilo empresarial referente en el mercado, orientación a la producción eficiente y eficaz, y considerando la expectativa de los clientes.	28,30	25,45
D. Los jefes de la organización por lo general son coordinadores, organizador o expertos en control	16,16	19,02
	100	100
3. GESTIÓN DE EMPLEADOS		
	AHORA	PREFERENCIA
A. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso y participación.	23,39	33,28
B. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por los riesgos que se corren a nivel individual, la innovación, libertad y singularidad.	32,95	21,18
C. El estilo de gestión en la organización se caracteriza con la competitividad, producción y logro muy agresivos.	22,05	25,5

D. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad de empleo, longevidad en el cargo y la predictibilidad.	21,61	20,04
	100	100
4. COHESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		
	AHORA	PREFERENCIA
A. El factor que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua. El compromiso en esta organización es alto.	28,21	28,21
B. El factor que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	32,05	29,38
C. El factor que mantiene unida a la organización es el énfasis en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el mercado es un tema común.	22,86	25,71
D. El factor que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione de manera fluida.	16,88	16,70
	100	100
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		
	AHORA	PREFERENCIA
A. La organización enfatiza el desarrollo humano. Persiste mucha confianza, apertura y participación.	24,38	26,98
B. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y el cumplimiento de nuevos desafíos. Se valora intentar cosas nuevas y la búsqueda de nuevas oportunidades.	42,05	17,98
C. La organización enfatiza las acciones y logros competitivos. Predominan los objetivos y metas de medición.	17,23	22,14
D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Son importantes las operaciones eficientes y fluidas.	16,34	32,89
	100	100
6. CRITERIOS DE ÉXITO		
	AHORA	PREFERENCIA
A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos,	22,32	25,09

trabajo en equipo y preocupación por las personas.		
B. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más únicos o nuevos. Es un líder e innovador de productos.	34,64	24,55
C. La organización define el éxito sobre la base de la penetración y participación de mercado. El liderazgo competitivo de mercado es clave.	25,53	29,38
D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La prestación confiable, programación fluida y producción de bajo costo son vitales.	17,5	20,98
	100	100

Con los resultados descritos en cada ítem de la tabla se trasladan a la tabla de resultados donde se colocan en la columna A todas las respuestas de la misma letra independientemente del ítem al que pertenece y así sucesivamente y se colocan todas las respuestas de cada letra, los resultados se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 4. 3 Cultura Ahora

VALORACIÓN DEL AHORA				
	A	B	C	D
Características dominantes	26,25	28,75	26,96	18,04
Líder organizacional	17,95	37,59	28,30	16,16
Gestión de empleados	23,39	32,95	22,05	21,61
Ligante organizacional	28,21	32,05	22,86	16,88
Énfasis estratégico	24,38	42,05	17,23	16,34
Criterios de éxito	22,32	34,64	25,54	17,50
Total	142,50	208,04	142,95	106,52
	23,75	34,67	23,82	17,75
	COLABORAR	CREAR	COMPETIR	CONTROL

4.2.1.3. Análisis de Cultura Deseada

Tabla 4. 4 Cultura Deseada

VALORACIÓN DE PREFERENCIA				
	A	B	C	D
Características dominantes	23,93	33,75	29,46	12,86
Líder organizacional	19,55	35,98	25,45	19,02
Gestión de empleados	33,29	21,18	25,50	20,04
Ligante organizacional	28,21	29,38	25,71	16,70
Énfasis estratégico	26,98	17,98	22,14	32,89
Criterios de éxito	25,09	24,55	29,38	20,98
Total	157,05	162,82	157,64	122,48
	26,18	27,14	26,27	20,41
	COLABORAR	CREAR	COMPETIR	CONTROL

Para empezar el Job Crafting y el Design Thinking en su etapa de empatizar y conocer desde el Core de la organización, se presentan los resultados obtenidos con las distintas herramientas que se utilizan en una gestión de talento humano. Con esta primera herramienta podemos darnos cuenta por un lado que dentro de la cultura de PLM los colaboradores desean transformarse para incrementar en los aspectos de:

Colaborar (de 23,75 a 26,18). Implica un ambiente de trabajo familiar y amigable donde se pretende el crecimiento de todos los colaboradores fomentando la lealtad, el compromiso y las relaciones personales.

Competir (de 23,82 a 26,27). Representa una organización orientada a resultados donde las personas son competitivas y los objetivos son claros.

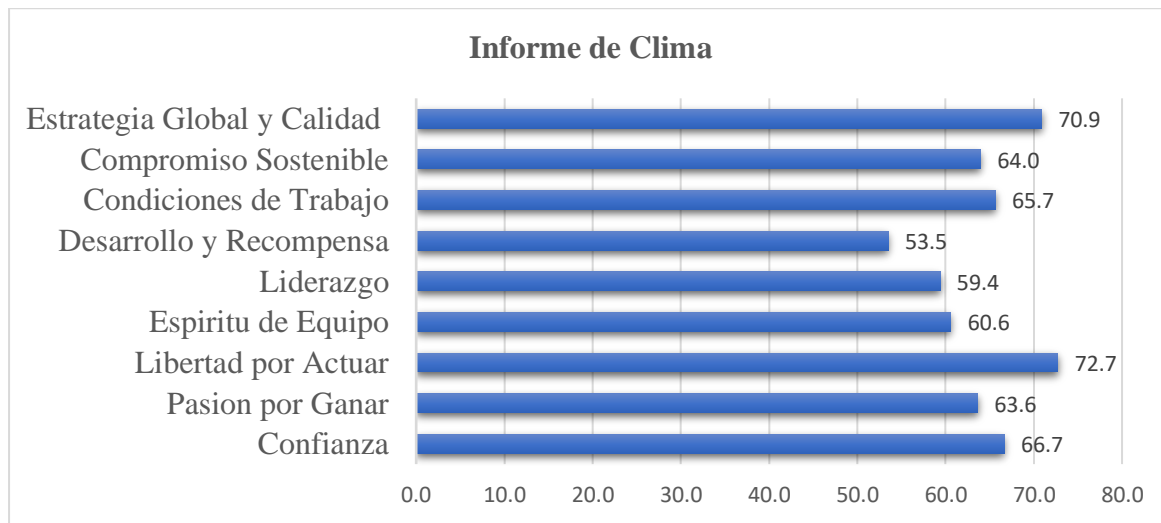
Control (de 17,75 a 20,41). Implicaría un entorno de trabajo estructurado y formal donde los procedimientos indican coordinación y organización orientada a la eficiencia.

Y disminuir en el aspecto de Crear (de 34,67 a 27,14). Implica un entorno de trabajo dinámico empresarial y creativo, donde la innovación y asumir riesgos mantiene unida a la organización para crear nuevos productos y servicios.

4.2.1.4. Encuesta de Clima Organizacional

Para la encuesta se obtuvo la participación de cincuenta y un colaboradores y los resultados se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 4. 5 Clima General



Con respecto a los ítems de la encuesta de clima, se puede observar que ninguno de los resultados sobrepasa un puntaje de 80, que era la expectativa de la gerencia general al momento de realizar la encuesta y menos aun, si el promedio general de la encuesta es de 64,12.

A continuación, se detallan los resultados de cada aspecto que se tomó en cuenta para la encuesta de clima.

Tabla 4. 6 Confianza

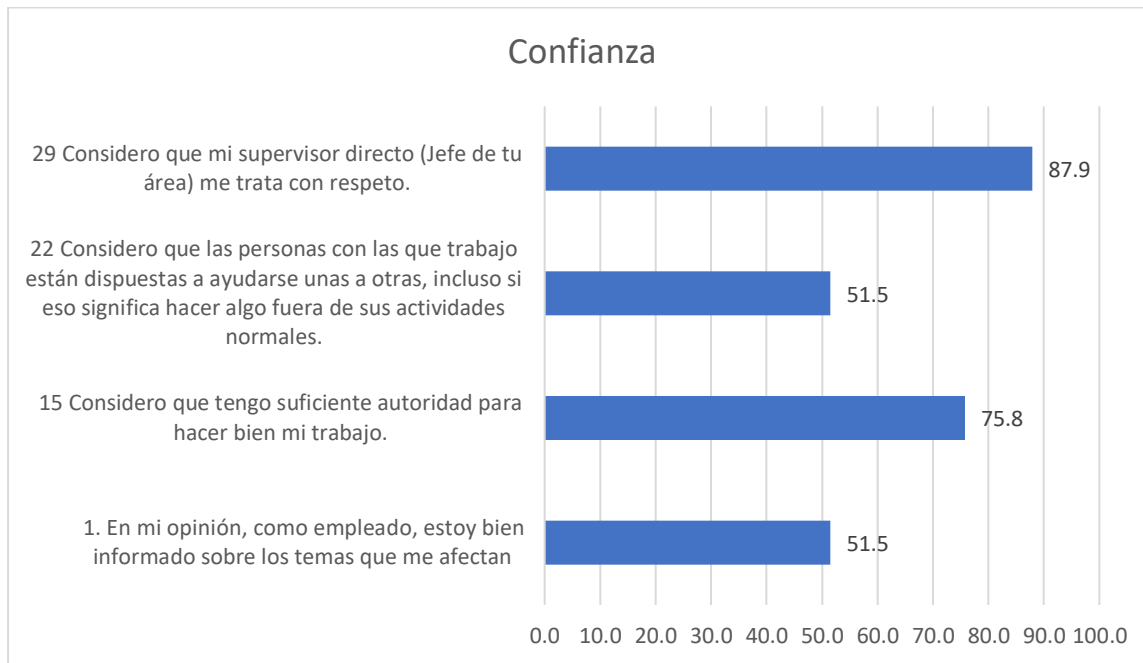


Tabla 4. 7 Pasión por ganar

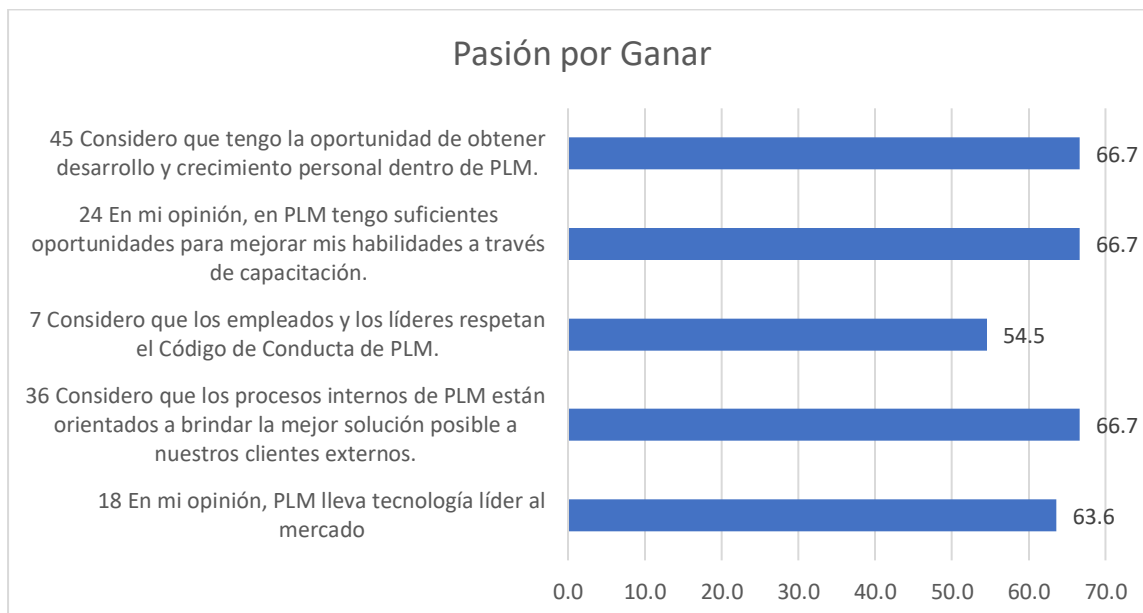


Tabla 4. 8 Libertad para actuar

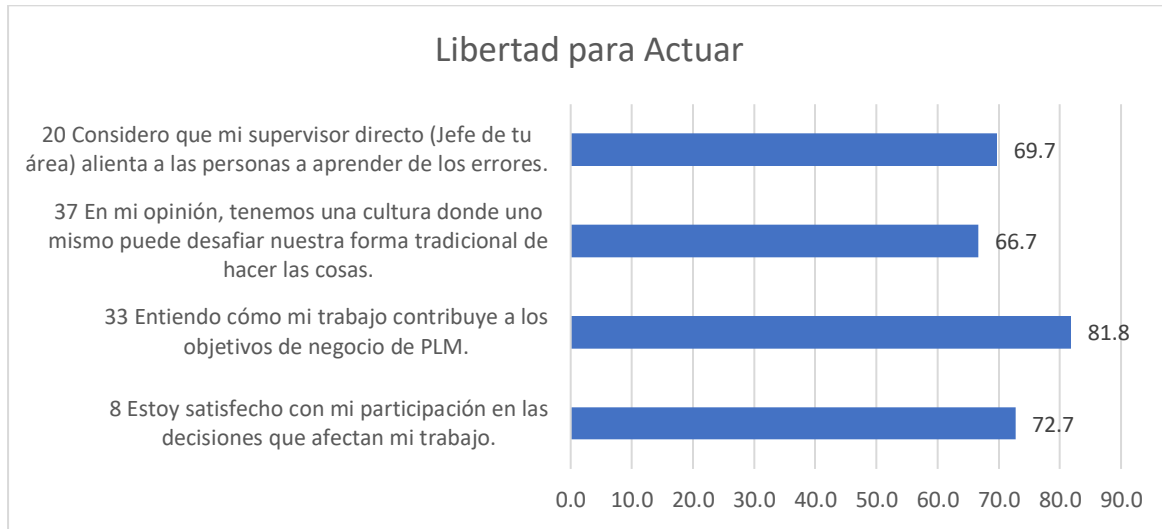


Tabla 4. 9 Espíritu de equipo

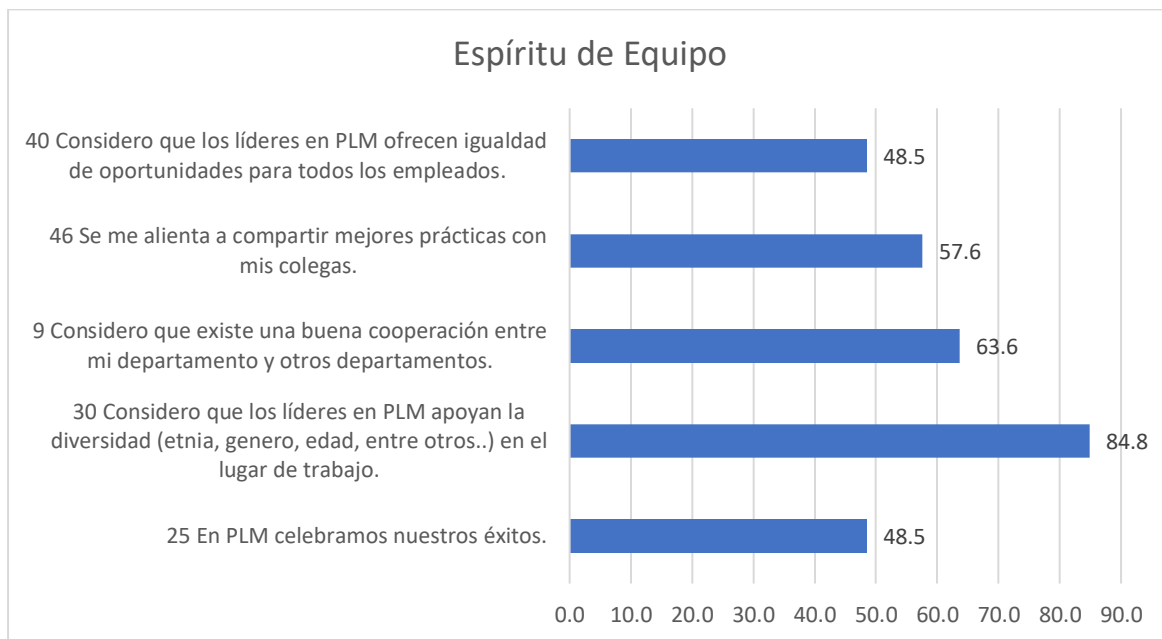


Tabla 4. 10 Liderazgo

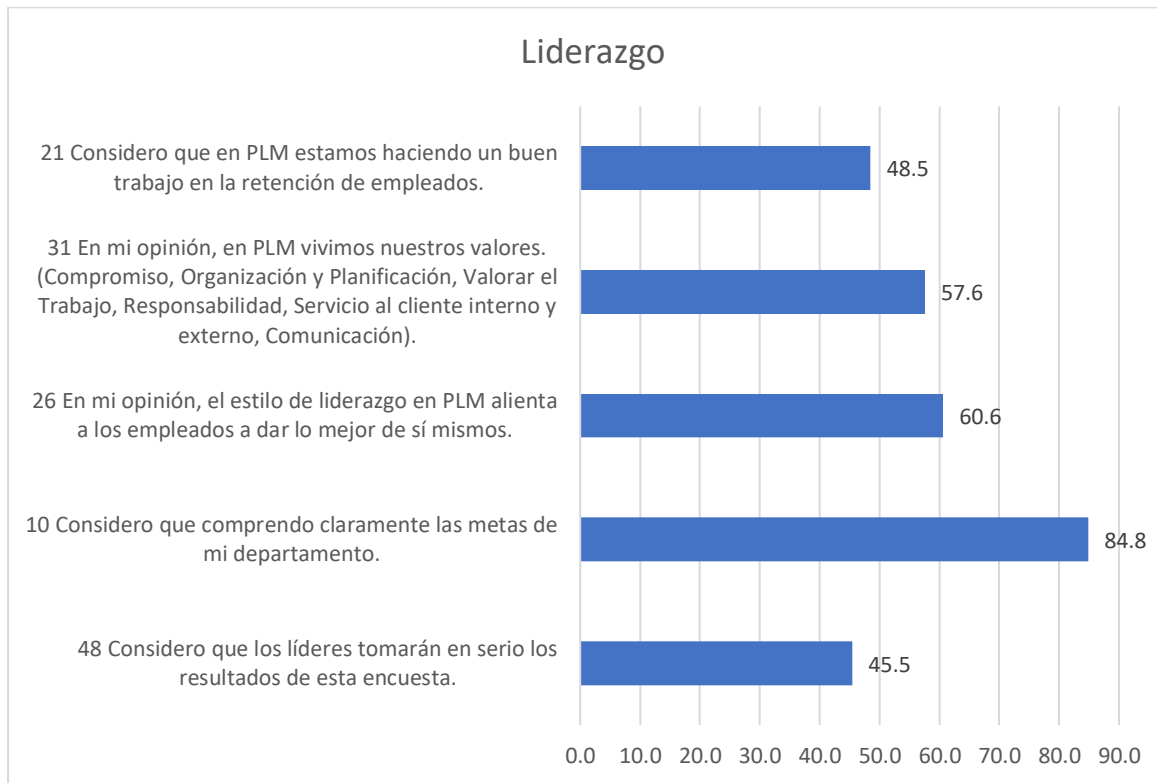


Tabla 4. 11 Desarrollo y recompensas

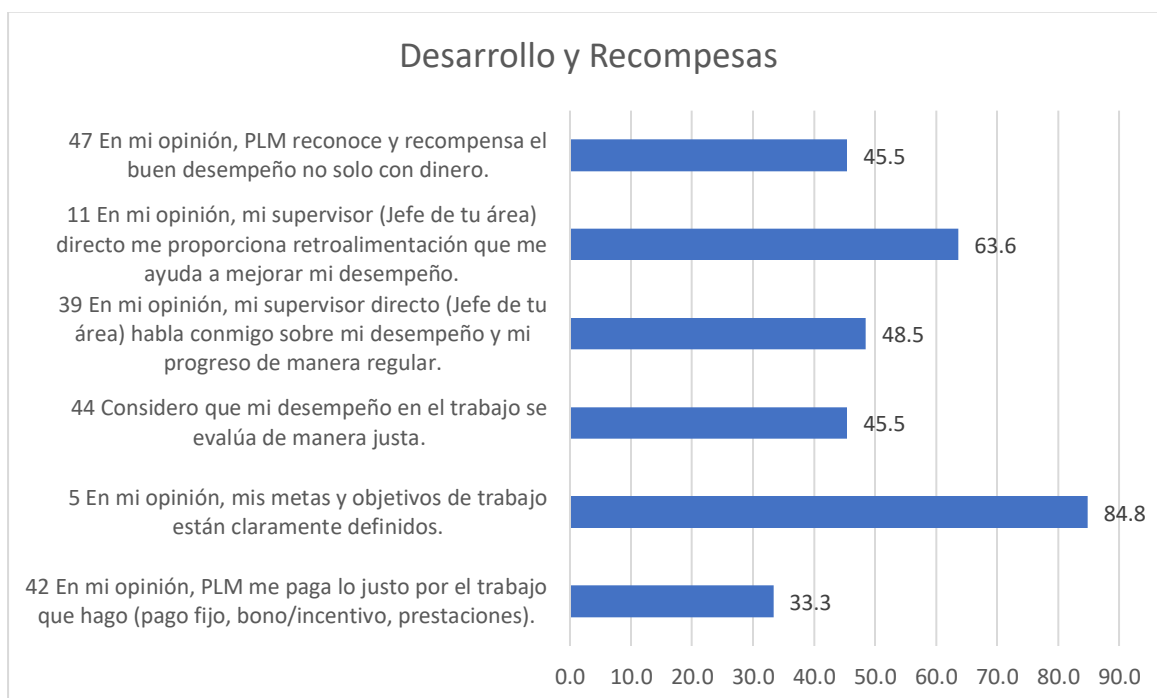


Tabla 4. 12 Condiciones de trabajo

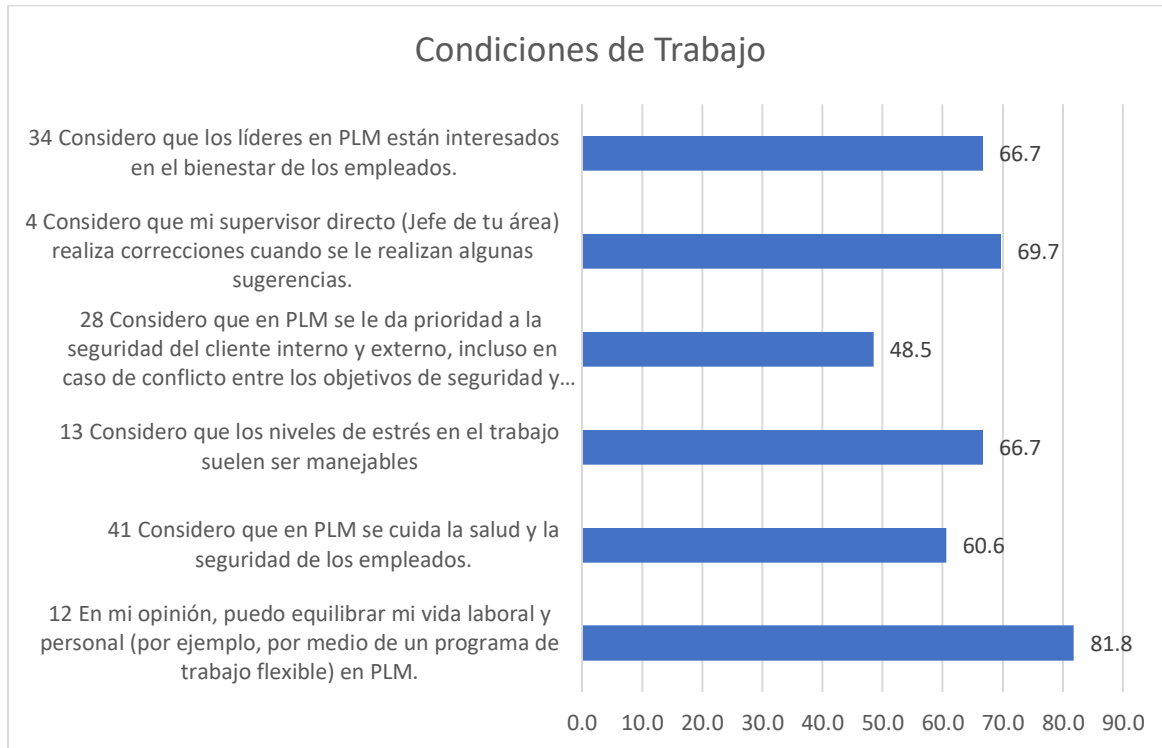


Tabla 4. 13 Estrategia global y calidad

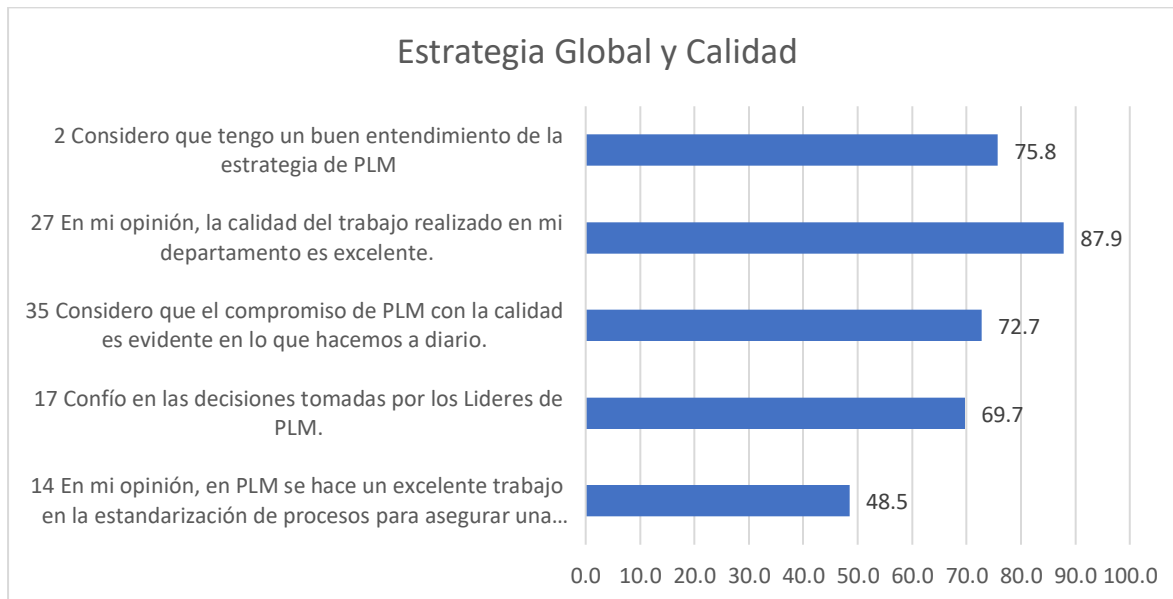
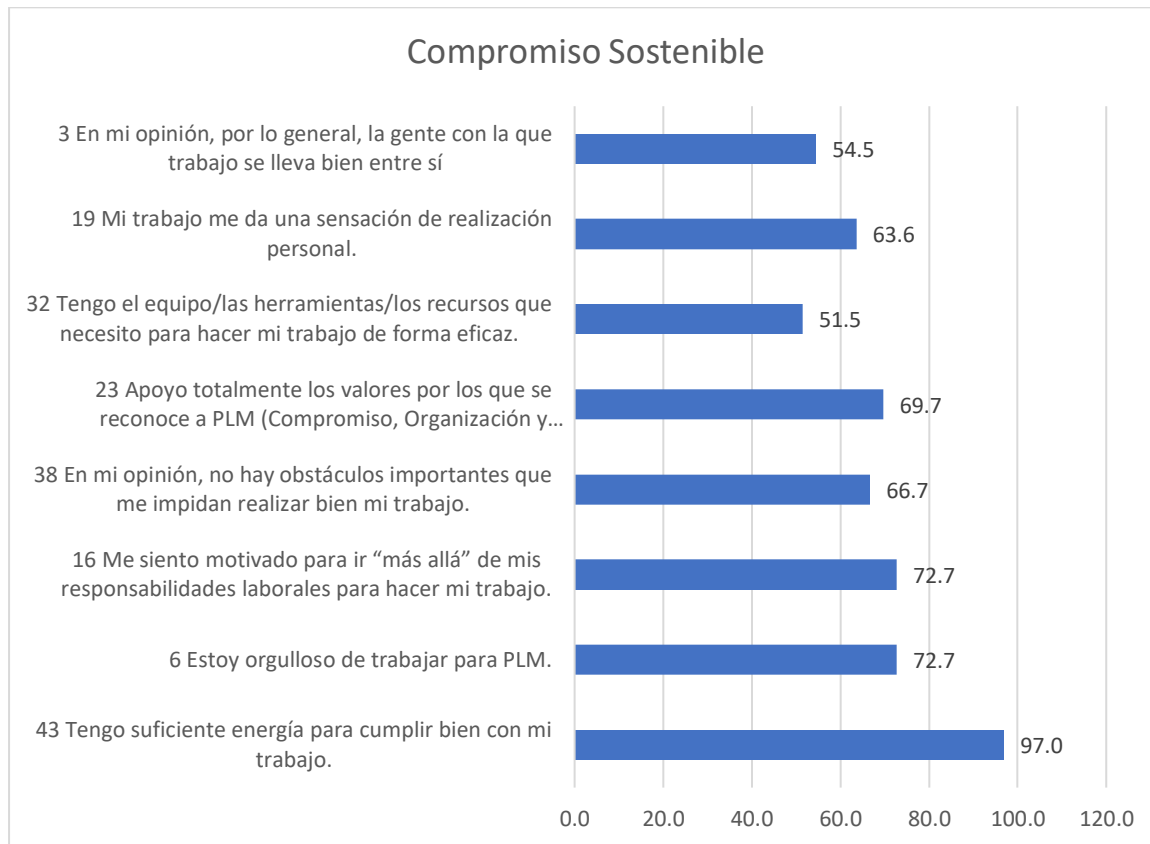


Tabla 4. 14 Compromiso sostenible



4.2.1.5. Índice de potencial motivador del trabajo.

Para este punto los resultados se obtuvieron de la colaboración de cuarenta y seis personas por lo que se presenta un promedio en la empresa de acuerdo con los aspectos que se toman en cuenta en el IPM.

La fórmula para calcular el Índice de potencial motivador es:

La sumatoria de los aspectos de: Variabilidad de habilidades, Identidad con la tarea y significancia de la tarea, el resultado obtenido de la sumatoria se lo debe dividir para tres. A este valor se le debe multiplicar por el valor de Autonomía y adicionalmente también se lo debe multiplicar por la Retroalimentación.

$$IPM = (VH + IT + ST / 3) * AT * RT$$

Tabla 4. 15 IPM

Características de Trabajo	Puntaje	Concepto
Variedad de habilidades	4,2	Es la cantidad de distintas habilidades que se requieren para el desempeño del trabajo.
Identidad con la tarea	3,9	El grado en que el trabajo requiere la ejecución de tareas completas en lugar de fragmentadas
Significación de la tarea	4,5	Se refiere al nivel de impacto que el trabajo tiene en la vida de otras personas.
Autonomía	3,6	El grado de independencia que tiene el trabajador para programar sus tareas, escoger los métodos de trabajo, el lugar de trabajo, etc.
Retroalimentación	3,7	Conocer la efectividad del trabajo realizado.
IPM	55,6	Índice de potencial motivador del trabajo

Para tener un IPM óptimo el puntaje requerido es de 80, caso contrario se puede hablar de que las personas que ocupan el cargo no se encuentran adecuadamente motivadas a realizar sus tareas.

Todos los resultados presentados con estas herramientas forman parte de la primera etapa del Design Thinking y que son la base para trabajar en la siguiente etapa y que son punto de referencia para un futuro análisis de datos a partir de la implementación del Job Crafting.

4.2.2. Etapa Definir

Para esta etapa se tomó en cuenta todos los resultados de las herramientas aplicadas a los colaboradores de PLM, además de las funciones levantadas con la metodología MPC. Para plasmarlas en los Customer journey maps.

Se obtuvieron diez Customer journey maps y se los detalla en el **anexo 2** donde se puntualizan los procesos de cada cargo y sus interacciones con el resto de la empresa para modificar las responsabilidades de cada uno.

Como retroalimentación al momento de realizar los journey maps los colaboradores de PLM se sentían sorprendidos por la explicación gráfica de sus responsabilidades y de la influencia que éstas ejercen dentro de su propia área y de la empresa en general.

4.2.3. Etapa Idear

Para esta etapa se presentan las ideas que salen del taller del Design Thinking manejadas con la matriz SCAMPER y forman parte del **anexo 3** y como resultados obtenemos el planteamiento de algunos cambios que se pueden realizar en cada cargo debido a la propuesta de aumentar o disminuir pasos en proceso, de cambiar la dirección de comunicación dentro de la empresa, también la combinación de tareas similares para aprovechar el tiempo y los recursos.

Así mismo se obtuvieron diez matrices de donde los cambios propuestos en cada proceso fueron planteados en la etapa prototipar.

4.2.4. Etapa Prototipar y Evaluar

En esta etapa los story telling de los cambios realizados se presentaron frente a sus compañeros de trabajo y luego de cada intervención sus compañeros entregaron feedback a cada cambio que creían pertinente.

Sin embargo, la continuidad de dichos cambios a lo largo de treinta días a partir del taller, fueron evaluados al finalizar el proyecto y comentados en una última reunión en la que los colaboradores expresaron sus sensaciones acerca de su experiencia de Job Crafting, que es el resultado del proyecto, combinando las dos últimas etapas del Design Thinking para impulsar el Job Crafting.

CAPITULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La propuesta de realizar un proyecto de Job Crafting a los colaboradores de la empresa, recibió la apertura de todos, además del apoyo de la gerencia general que a lo largo del proyecto fomentó la colaboración de todos.
- Los datos obtenidos en la primera etapa del Design Thinking con herramientas que los gestores de talento humano usan generalmente, brindan indicadores de cómo se encuentra la organización en realidad, además de evitar datos subjetivos que no pueden ser comparados al concluir el proyecto.
 - Se concluye que en el análisis de cultura los colaboradores quieren disminuir de la cultura deseada en el aspecto de crear.
 - Se concluye que la encuesta de clima reflejó resultados inesperados para toda la organización y sobre todo para la gerencia general que esperaban obtener un puntaje mayor a ochenta.
 - Se concluye que el índice de potencial motivador de los colaboradores antes de implementar el Job Crafting es bajo.
- Las herramientas del Design Thinking que se utilizaron en el proyecto del Job Crafting para generar innovación organizativa dentro de la organización, pueden ser utilizadas para generar innovación en productos y servicios que la empresa ofrece al mercado.
- La colaboración interdisciplinaria de la tercera etapa del Design Thinking fomentó la generación de nuevas ideas para cambiar la manera de hacer el trabajo de cada persona,

además de que cada colaborador conoció datos adicionales de los procesos de la empresa que ayuda a comprender de manera macro el giro del negocio.

- A pesar de que el Job Crafting es un proceso de iniciativa propia de cada persona, la propuesta de realizarlo en conjunto facilitó la participación de colaboradores, que en primera instancia estaban reacios a involucrarse en el proyecto.

5.2. Recomendaciones

- Aprovechar la colaboración y la apertura de todos los colaboradores de la empresa para crear nuevos proyectos de la gestión del talento humano para mejorar el ambiente de trabajo.
- Se recomienda realizar una nueva evaluación el próximo año para comparar los resultados obtenidos en la primera etapa del presente proyecto con las que se obtendrían después de ejecutar y mantener el Job Crafting.
 - Formar un equipo de trabajo que se encargue de monitorear y mantener en el tiempo los cambios propuestos en el Job Crafting.
 - Identificar nuevamente la cultura actual y la cultura deseada.
 - Utilizar la herramienta de clima organizacional nuevamente después de un año para comparar datos previos al Job Crafting.
 - Identificar nuevamente el índice de potencial motivador a los colaboradores que participaron en la primera encuesta, para conocer el impacto del Job Crafting en la motivación de cada persona.
- Se recomienda establecer un equipo de trabajo que se especialice en Design Thinking para fomentar los cuatro tipos de innovación dentro de la organización.

- Realizar nuevamente si es necesario los talleres del Design Thinking para proponer nuevas ideas a los procesos, productos o servicios, que la organización crea pertinente, para generar innovación en cualquiera de los ámbitos mencionados o a su vez revisar los Customer journey maps o las matrices SCAMPER, realizados en el presente proyecto.
- Se recomienda proponer un proyecto de la metodología del Job Crafting mediante las herramientas innovadoras del Design Thinking a la casa matriz ubicada en México y que sean extendidos a los países centroamericanos donde la organización presente sus productos y servicios.
- Se recomienda a todos los encargados de área, elaborar un plan de seguimiento y feedback para cada subordinado que tenga a cargo para que se sienta respaldado al momento de realizar cambios en su manera de trabajar y de esta manera fomentar el Job Crafting o cualquier proceso de cambio.

Bibliografía

PLM. (2021). *PLM*. Obtenido de <https://www.medicamentosplm.com>:

<https://www.medicamentosplm.com/Home/AboutUs>

Sanchez, M., & Castrillo, R. (2008). Manual de Oslo. *DIRECTRICES PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN RELATIVA A INNOVACIÓN*. Madrid, España: EM la suma de todos .

Candela, M., & Dabos, G. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal. *Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires*, 219-242.

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 1-10.

Segarra, E. (2015). Design Thinking: más allá de mintos y leyendas. *Harvard Deusto Business Review*, 58-69.

Cos Codina, J. (2020). CÓMO REDUCIR EL ESTRÉS LABORAL Y DAR RESPUESTA AL RIESGO DE LA COVID-19. *Harvard Deusto Business Review*, 40-47.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their work. *Academy of Management Review*, 179-201.

Salessi, S. (2020). Adaptación de la escala de job crafting: evidencias de validez en el contexto laboral argentino. *Psicodebate*, 7-29.

Tsareva, N., Yakimova, Z., & Vlasenko, A. (2019). Job crafting role, staff involvement and work stress. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1-18.

Lee, S., Shign, Y., & Ik Beak, S. (2017). The Impact Of Job Demands And Resources On Job Crafting. *The Journal of Applied Business Research*, 829-842.

Berg, J., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 158-186.

- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *American Psychological Association*, 81-104.
- Broek, A. V., Witte, H., Nayrinck, B., & Lens, W. (s.f.). Teoría de la Autodeterminación para Promover el Crecimiento Personal en el ámbito laboral.
- Vargas Tellez, J. A. (2012). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 1-22.
- Lopez, J., Balaguer, I., Castillo, I., & Tristan, J. (2019). Clima motivacional percibido, motivación autodeterminada y autoestima en jóvenes deportistas mexicanos. *Psicología del deporte*, 209-222.
- Balaguer, I., Castillo, I., & Duda, J. (2008). APOYO A LA AUTONOMÍA, SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES, MOTIVACIÓN Y BIENESTAR EN DEPORTISTAS DE COMPETICIÓN: UN ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN. *Psicología del deporte*, 123-139.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 68-78.
- Moreno, J. (s.f.). *Teoría de la Autodeterminación*. PUCE, Quito.
- LoBuglio, N., Dutton, j., Berg, J., & Wrzesniewski, A. (2013). OB CRAFTING AND CULTIVATING POSITIVE MEANING AND IDENTITY IN WORK. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 281-302.
- Serrano, M., & Blazquez, P. (2020). *Design thinking Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Gonzalez, F. (s.f.). Guía del Proceso Creativo. *Mini guía: una introducción al Design Thinking*. Institute of Design at Stanford.

Salanova, M. (s.f.). Organizaciones Saludables. *Una aproximación desde la Psicología Positiva*.

Madrid, España: Alianza Editorial.

Lopez Moratinos, G. (2 de 2021). Design Thinking. *¿QUÉ ES EL DESIGN THINKING?* (págs.

1-10). Red Suma. Obtenido de Instituto Europeo de Postgrados:

https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/escuela_habilidades/Design_Thinking/

Lopez Moratinos, G. (2021). Design Thinking. *Define* (págs. 1-10). Red SUMA.

Paredes, A. (2020). Intervenciones de DO. Quito, Ecuador.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.

Salazar, A. (Octubre de 2008). Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn.

Guizar Montufar, R. (2015). *Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones*. Mexico: McGraw Hill.

Vazquez, C., & Hervas, G. (2009). *Psicología Positiva Aplicada*. Sevilla: Desclée de Brouwer.

Topa, G., Palaci, F., & Morales, J. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31-45.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Elsevier*, 107-115.

Moreno, J. (2020). Feedforward Interview. *Entrevista de Avance*, (pág. 14). Quito.

Becerra, F., & Alvarez, C. (2011). L TALENTO HUMANO Y LA INNOVACIÓN

EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE LAS REDES EMPRESARIALES. *Estudios Gerenciales*, 209-232.

OCDE. (2006). *Manual de Oslo*. Madrid: Elecé Industria Grafica.

Moreno, J. (2020). Teoría de las características del trabajo (Hackman & Oldham).

Características del trabajo, (págs. 1-19). Quito.

- Aguayo, S., & Lotta, H. (2019). Equipos felices, clientes felices. Una experiencia innovadora con el design thinking. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 46-52.
- Maldonado, M., Gutierrez, I., & Sarracino, K. (2020). RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE CLIENTES EN EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL CUSTOMER JOURNEY MAP COMO HERRAMIENTA DE DESIGN THINKING EN LA MEJORA DE LA EXPERIENCIA DE CONSUMO. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 1-18.
- Beneit, E. (2020). Design Thiking . *Modulo de Design Thiking y Pensamiento Creativo Modulo 2* (págs. 1-27). Barcelona: OBS Business School.
- Peredes, H. (2011). Gestion de Recursos Humanos por Competencias. *MPC* (págs. 1-317). Quito: Alfredo Paredes y Asociados.

Anexos

Anexo 1. Perfiles por competencias

Anexo 1.1. Analista contact center

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

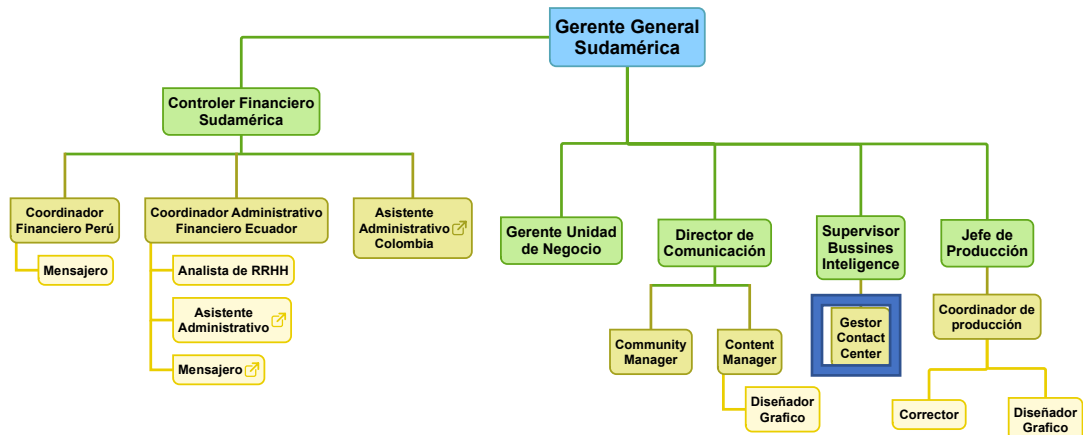
1. Datos de identificación:

Cargo:	Analista Contact Center
Área / Departamento:	Comercial
Cargo Supervisor:	Supervisor business intelligence
Cargo Supervisado:	
Fecha de Elaboración:	2021/02/26
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Mantener y mejorar a comunicación de los proyectos que ofrece la empresa a sus clientes

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Atender a los profesionales de la salud que llaman a la empresa	4	5	4	24	SI
Elaborar reportes de webinars	5	4	4	21	SI
Revisar ortografía en documentos que van a ser publicados	5	5	3	20	SI
Enviar campañas de publicidad mediante mail y SMS a clientes de Sudamérica	4	5	3	19	SI
Responder preguntas de clientes por correo electrónico	5	4	2	13	NO
Brindar soporte en la plataforma a los cursos asignados	4	4	2	12	NO
Transcribir información de videos informativos	4	3	2	10	NO
Ingresar información en la base de datos	4	3	2	10	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Competencias Adicionales
Atender a los profesionales de la salud que llaman a la empresa	Atención al cliente	Escucha activa	Comprensión Escrita
Elaborar reportes de webinars	Office 365	Recopilación de información	Ordenar información
Revisar ortografía en documentos que van a ser publicados	Ortografía	Comprensión lectora	
Enviar campañas de publicidad mediante mail y SMS a clientes de Sudamérica	Outlook	Organización de sistemas	

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas
Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencia
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria incompleta o tecnología	Tecnología	Administración de Empresas

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Office 365	40	Manejo de datos
Reglas gramaticales	12	Escritura

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Atención al cliente	X	X
Office 365	X	
Ortografía	X	

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores/contratistas.	Conocimientos de los proveedores contratistas de la institución.		X
Mercado/entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Naturaleza del área/departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y		X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
	enfoques de trabajo del área		

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Office 365 Whatsender Vimeo	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Gotowebinar		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Entre 1 a 2 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Publicitarias
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Servicio al cliente

Anexo 1.2. Analista RRHH

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

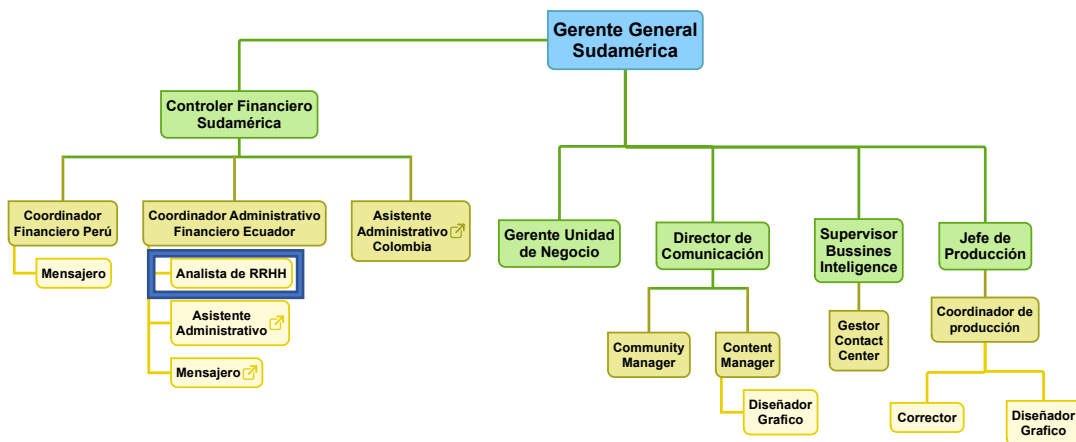
1. Datos de identificación:

Cargo:	Analista de Recursos Humanos
Área / Departamento:	Administrativo
Cargo Supervisor:	Coordinador Administrativo Financiero
Cargo Supervisado:	
Fecha de Elaboración:	25/02/21
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Atraer personal nuevo y motivar al personal interno en mantenerse a la vanguardia y configurar el crecimiento profesional y personal

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Digitalizar documentos de recursos humanos	5	5	5	30	SI
Difundir mensajes de salud ocupacional y emocional	4	5	5	29	SI
Promover la comunicación entre empleador y empleado	5	4	5	25	SI
Evitar ocultamiento de información administrativa y comercial	4	4	5	24	SI
Planificar campañas laborales	4	4	5	24	NO
Establecer planes de carrera al personal	3	4	5	23	NO
Reportar el flujograma de los departamentos laborales	2	4	5	22	NO
Proyectar un trabajo de coworking, networking y workflow	1	4	5	21	NO
Generar reportes semestrales	1	4	5	21	NO
Diseñar organigrama empresarial	4	4	4	20	NO
Reportar comunicación entre países de Sudamérica	4	4	4	20	NO
Desarrollar procesos de iess, sut y salud ocupacional	4	4	4	20	NO
Promover capacitaciones departamentales	3	4	4	19	NO
Realizar encuestas y evaluaciones laborales	3	4	4	19	NO
Formar condiciones colectivas del trabajo	2	4	4	18	NO
Actualizar firmas y nombramientos	2	4	4	18	NO
Elaborar requisición de personal	3	5	3	18	NO
Planificar y ejecutar los assessments	3	3	4	15	NO
Asistir en coordinación administrativa	5	3	3	14	NO
Organizar plantillas para su cv	2	3	4	14	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Digitalizar documentos de recursos humanos	Office 365	Organización de sistemas	Ordenar información
Difundir mensajes de salud ocupacional y emocional	Seguridad y salud ocupacional	Generación de ideas	Razonamiento inductivo
Promover la comunicación entre empleador y empleado	Mediación	Orientación / asesoramiento	Reconocimiento de problemas
Evitar ocultamiento de información administrativa y comercial	Negociación	Pensamiento crítico	Fluidez de ideas

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo
Generación de ideas	Generar formas alternativas solucionar problemas.

Competencia / Definición	Descripción
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Psicología	Organizacional

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Actualización de salud ocupacional	40	Salud Ocupacional
PAP (primeros auxilios psicológicos)	16	Psicología
SUT	8	Leyes de trabajo

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Office 365	X	X
Seguridad y salud ocupacional	X	X

Mediación		X
-----------	--	---

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo	X	X
Datos Empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, técnicas y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Office Avalart Canva	X	X
Manejar programas informáticos Internos	SAP Office		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	De 1 a 2 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Privadas
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Asistencias

Anexo 1.3. Asistente administrativo

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

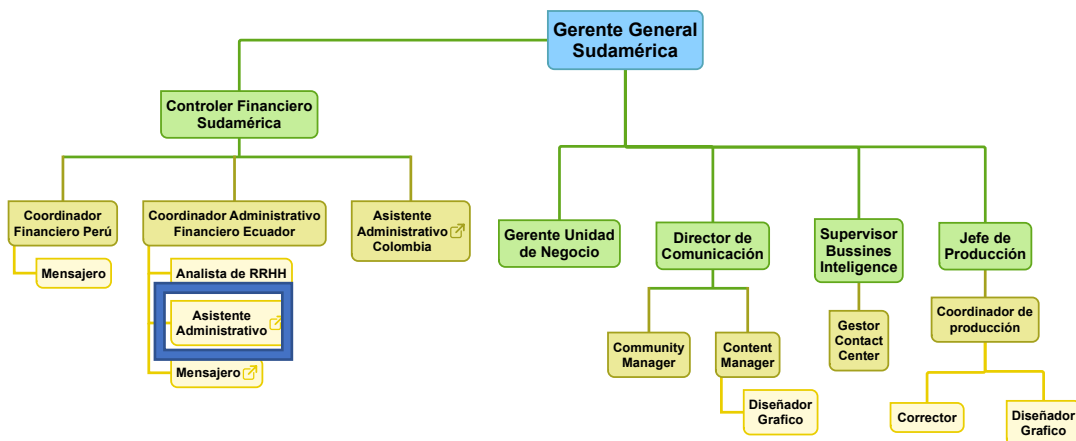
1. Datos de identificación:

Cargo:	Asistente administrativo
Área / Departamento:	Administrativo
Cargo Supervisor:	Coordinador Administrativo Financiero
Cargo Supervisado:	
Fecha de Elaboración:	27/02/2021
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Ingresar información correcta y a tiempo a los distintos sistemas de la empresa para que los cargos a cargo tomen decisiones convenientes para la empresa.

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Elaborar cotizaciones de trabajo para clientes	4	5	4	24	SI
Controlar el avance de ventas del sell in y sell out	1	5	4	21	SI
Elaborar informes de la gestión comercial	4	4	4	20	SI
Ingresar comprobantes de venta emitidos por los proveedores al sistema contable	5	5	3	20	SI
Diseñar dash boards comerciales	3	4	4	19	NO
Emitir y enviar comprobantes electrónicos generales	4	5	3	19	NO
Actualizar precios de productos en sistema	3	5	3	18	NO
Elaborar proyecciones de ventas	1	4	4	17	NO
Elaborar históricos de ventas de cada GUN	3	3	4	15	NO
Actualizar productos PT4.0	3	4	3	15	NO
Asistir a reuniones semanales con gerentes de unidad de negocio	4	3	3	13	NO
Archivar contratos de venta	2	2	4	10	NO
Realizar llamadas telefónicas de cobranza	3	3	2	9	NO
Alimentar base de datos de los contratos de servicios	2	2	2	6	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad

1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad
----------	---	------------------------------	---------------------------

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Elaborar cotizaciones de trabajo para proveedores	Herramientas de office	Organización de la información	Comprensión escrita
Controlar el avance de ventas del sell in y sell out	Presupuestos	Destreza matemática	Razonamiento deductivo
Elaborar informes de la gestión comercial	Estadísticas de ventas	Pensamiento crítico	Ordenar Información
Ingresar comprobantes de venta emitidos por los proveedores al sistema contable	Contabilidad	Síntesis / reorganización	Facilidad Numérica

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones
Síntesis / reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)

Carrera Universitaria Completa	Administración de Empresas	Finanzas
--------------------------------	----------------------------	----------

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Asistencia Contable	30	Contabilidad
Manejo de presupuestos	30	Finanzas
Proyección de gastos	30	Finanzas

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Office	X	X
Estadística	X	
Contabilidad	X	

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores/contratistas.	Conocimientos de los proveedores contratistas de la institución.		X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mercado/entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o extremos relevantes para el trabajo	X	X

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Office Google drive	X	
Manejar programas informáticos Internos	Latinium		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	No
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Asistencia

Anexo 1.4. Director de comunicación

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

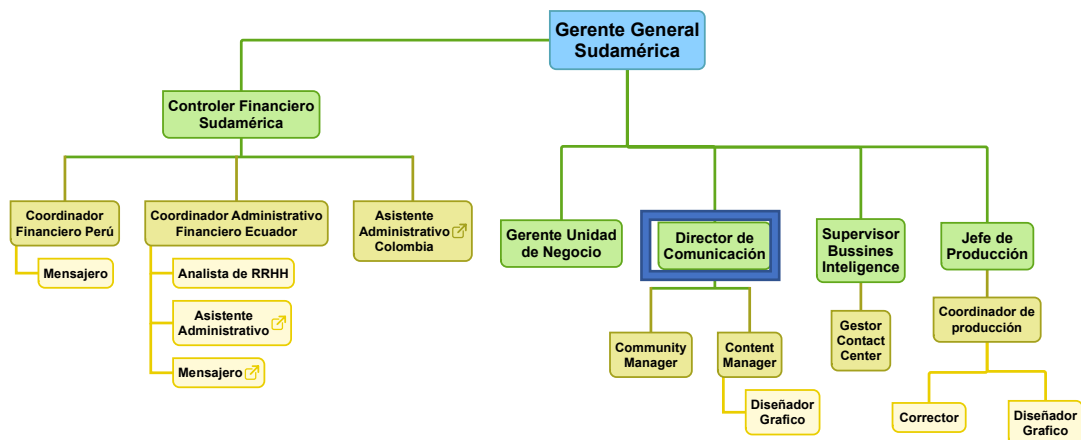
1. Datos de identificación:

Cargo:	Director de comunicación
Área / Departamento:	Comunicación
Cargo Supervisor:	Gerente General
Cargo Supervisado:	Community manager Diseñador grafico
Fecha de Elaboración:	2021/02/26
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Coordinar y planificar proyectos del área de operaciones de Sudamérica

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Crear contenido para el publico de la empresa	5	5	5	30	SI
Supervisar los diseños que se utilizan en la creación de contenido	5	5	4	25	SI
Crear programas de comunicación interna	3	4	4	19	SI
Crear plantes de comunicación externa	2	4	4	18	SI
Elaborar manuales y políticas de comunicación	1	4	4	17	NO
Seleccionar canales de comunicación para los distintos mensajes que se van a enviar	4	4	3	16	NO
Planificar cronogramas de publicación de contenidos	3	3	3	12	NO
Evaluar el alcance de contenidos publicados	2	2	3	8	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Competencias Adicionales
Crear contenido para el publico de la empresa	Publicidad	Pensamiento Analítico	Expresión escrita
Supervisar los diseños que se utilizan en la creación de contenido	Diseño grafico	Orientación/asesoramiento	Comprensión escrita
Crear programas de comunicación interna	Manejo de tiempo	Generación de ideas	Originalidad
Crear planes de comunicación externa	Comunicación	Planificación	Reconocimiento de problemas

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos. Etc.
Orientación/asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones
Generación de ideas	Generar formas alternativas para solucionar problemas.
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
4to nivel	Maestría	Comunicación
3er nivel	Marketing	Publicitario

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Adobe	40	Diseño
Publicidad	40	Publicidad

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Office 365	X	X
Adobe	X	X

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, técnicas y prioridades de la institución.		X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mercado/entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Adobe Office 365 Canva	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Gotowebinar		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Entre 2 a 4 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Publicitarias
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Jefaturas

Anexo 1.5. Coordinador administrativo

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

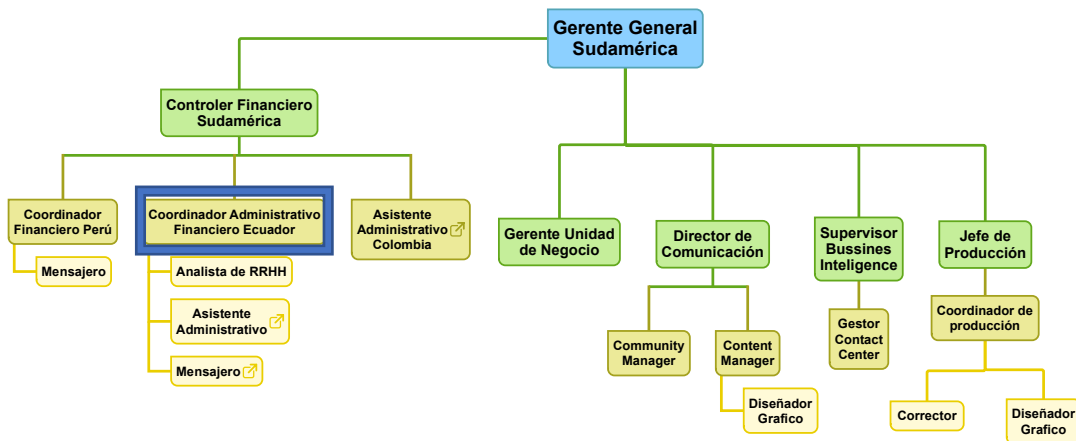
1. Datos de identificación:

Cargo:	Coordinador administrativo financiero
Área / Departamento:	Administrativo
Cargo Supervisor:	Controller financiero.
Cargo Supervisado:	Analista de RR.HH. Asistente administrativo Mensajero
Fecha de Elaboración:	2021/02/25
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Planificar, dirigir y evaluar la implementación de políticas, estrategias, procedimientos vinculados a la gestión administrativa y financiera – contable de la empresa, resguardando el capital económico de PLM

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Elaborar reporte de ganancias para casa matriz	2	5	5	27	SI
Elaborar estados financieros y resultados generales	2	5	5	27	SI
Elaborar y declarar impuesta a la renta	1	5	5	26	SI
Calcular el presupuesto anual	1	5	5	26	SI
Elaborar conciliación tributaria	1	5	5	26	SI
Supervisar la gestión de cobranza	5	5	4	25	NO
Elaborar y enviar de Declaraciones Mensuales de IVA y Retenciones en la Fuente – Servicio de Rentas Internas.	2	5	4	22	NO
Enviar a la Superintendencia de Compañías información de las Ventas de Crédito.	5	5	3	20	NO
Revisar el reporte de ventas	4	5	3	19	NO
Elaborar y enviar reportes a entidades de control Dinardap (Con respecto de ventas a Crédito) – Superintendencia de Bancos.	2	5	3	17	NO
Ingresar contratos al Ministerio de trabajo	2	5	3	17	NO
Realizar y Enviar de Reportes a la Entidad de Control (SRI)	2	5	3	17	NO
Elaborar y enviar actas de finiquitos	1	5	3	16	NO
Calcular y pagar utilidades	1	5	3	16	NO
Elaborar el formulario 107 de todos los colaboradores	1	5	3	16	NO
Pagar a proveedores	5	5	2	15	NO
Elaborar conciliaciones bancarias	3	5	2	13	NO
Calcular comisiones de ventas	2	5	2	12	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Competencias emocionales
Elaborar reporte de ganancias para casa matriz	Contabilidad y Finanzas	Destreza matemática	Facilidad Numérica
Elaborar estados financieros y resultados generales	Contabilidad y Finanzas	Manejo de recursos financieros	Razonamiento Matemático
Elaborar y declarar impuesta a la renta	Contabilidad y Finanzas	Pensamiento crítico	Velocidad de Clausura
Calcular el presupuesto anual	Contabilidad y Finanzas	Recopilación de información	Ordenar Información

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
Manejo de recursos financieros	Determinar como debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar gastos

Competencia / Definición	Descripción
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones
Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título Profesional	Contabilidad y Finanzas
Maestría / Postgrado	Máster	Administración de Empresas

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Actualización tributaria	80	Tributación
Actualización laboral	80	Legislación Laborar
Excel	80	Hojas de Calculo

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
--------------------------	----------------------------	-------------------------------

Contabilidad	X	X
Finanzas	X	X
Tributación	X	X

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, técnicas y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o extremos relevantes para el trabajo		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Datos Empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, técnicas y prioridades de la institución.		X

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-----------------------	---------	----------------------------	-------------------------------

Manejar programas informáticos Externos	Paginas de entidades de regulación del país	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Sistema Contable Latinium		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés medio	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	De 6 Año(s) a 7 Año(s)
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Comercial. Financiero. Servicios.
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Jefatura.

Anexo 1.6. Coordinador de operaciones

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

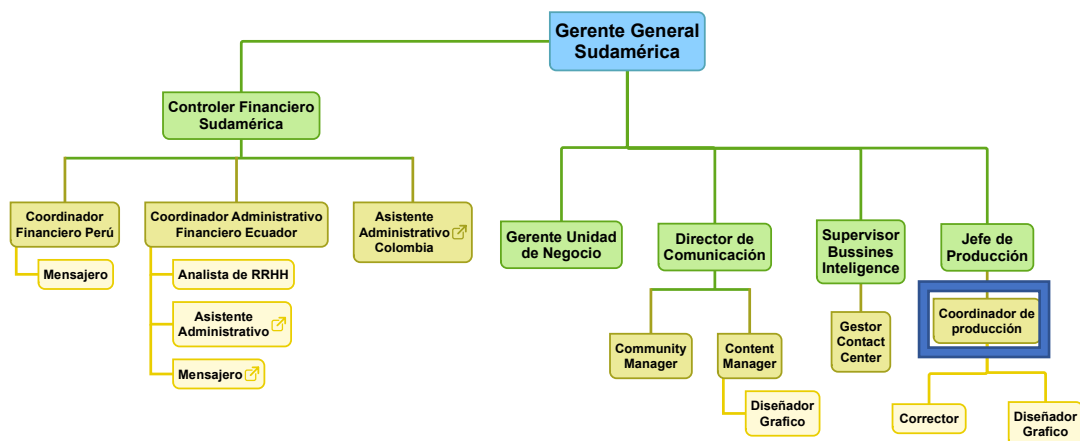
1. Datos de identificación:

Cargo:	Coordinador de Operaciones
Área / Departamento:	Operaciones
Cargo Supervisor:	Jefe de Producción
Cargo Supervisado:	Diseñador grafico
Fecha de Elaboración:	2021/02/26
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Coordinar y planificar proyectos del área de operaciones de Sudamérica

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Delegar los proyectos ingresados a la empresa a los diseñadores gráficos	5	5	5	30	SI
Determinar el alcance y viabilidad de proyectos	5	5	5	30	SI
Supervisar el avance de los proyectos planificados	5	5	5	30	SI
Programar la plataforma de EMC	4	5	4	24	SI
Realizar artes multichannel	4	5	3	19	NO
Asesorar sobre la creación de nuevos proyectos	4	3	4	16	NO
Supervisar el desarrollo de los nuevos desarrollos	3	4	3	15	NO
Programar webinars	5	5	2	15	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Competencias Adicionales
Delegar los proyectos ingresados a la empresa a los diseñadores gráficos	Gestión de Proyectos	Planificación	Ordenar Información

Determinar el alcance y viabilidad de proyectos	Gestión de Proyectos	Pensamiento Analítico	Ordenar Información
Supervisar el avance de los proyectos planificados	Gestión de Proyectos	Construcción de relaciones	Originalidad
Programar la plataforma de EMC	Programación	Análisis de Operaciones	

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos. Etc.
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas .
Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
4to nivel	Maestría	Proyectos
3er nivel		Diseño Grafico

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Diseño y comunicación visual	128	Diseño
HTML y CSS	128	Programación
REDES	128	Programación
WORDPRESS y Paginas WEB	128	Programación
SISTEMAS COMPUTACIONALES NIVEL 2	128	Programación

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Programación	X	X
Gestión de proyectos	X	X

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo		X
Proveedores/contratistas.	Conocimientos de los proveedores contratistas de la institución.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Indesing Medinet Ilustrador Plataforma EMC Beepro	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Emblue Gotowebinar		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Entre 4 a 6 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Publicitarias
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Jefaturas

Anexo 1.7 Diseñador Grafico

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

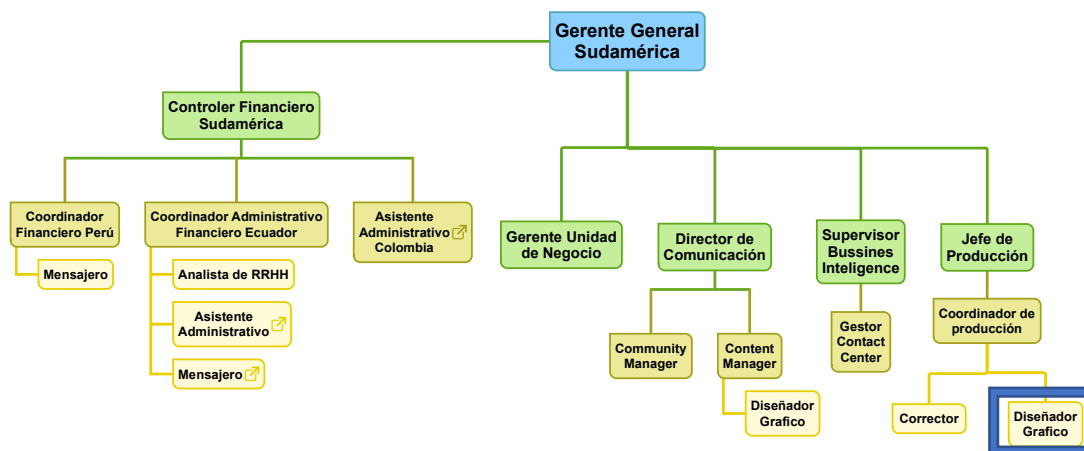
1. Datos de identificación:

Cargo:	Diseñador Grafico
Área / Departamento:	Operaciones
Cargo Supervisor:	Jefe de Producción
Cargo Supervisado:	
Fecha de Elaboración:	2021/02/26
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Diseñar piezas gráficas de comunicación para la industria farmacéutica.

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Diseñar Mailings Webinars	5	5	5	30	SI
Diagramar Módulos EMC	4	5	5	29	SI
Diseñar Arte Invitación EMC	4	5	5	29	SI
Diseñar Artes PLM	4	5	5	29	SI
Diagramar Revistas Especificas	1	5	5	26	NO
Diagramar Libros Específicos	1	5	5	26	NO
Diagramar Libros o Revistas Digitales	1	5	5	26	NO
Diseñar Mailings de Producto	5	5	4	25	NO
Subir a Beepro Artes Mailings	5	5	4	25	NO
Diagramar Fascículos	4	5	4	24	NO
Diseñar Interfaz EMC	4	5	4	24	NO
Tomar Fotos de Producto	2	5	4	22	NO
Retocar Fotografías	2	5	4	22	NO
Diseñar Mailings EMC	5	5	3	20	NO
Diseñar Mailings Certificados	4	5	3	19	NO
Subir a Emblue Artes Mailings	2	5	2	12	NO
Enviar a Imprenta Artes Aprobados	2	5	1	7	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada

2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Competencias Adicionales
Diseñar Mailings Webinars	Diseño Grafico	Comprensión lectora	Fluidez de Ideas
Diagramar Módulos EMC	Diseño Grafico	Aprendizaje activo	Comprensión Escrita
Diseñar Arte Invitación EMC	Diseño Grafico	Recopilación de información	Ordenar información
Diseñar Artes PLM	Diseño Grafico	Planificación	Razonamiento Inductivo

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias
Recopilación de información	conocer como localizar e identificar información esencial
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	Tecnología	Diseño Grafico

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
HTML	48	TI
Creative Cloud	24	Diseño
Animación	120	Diseño

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Programación	X	X
Diseño	X	X
Farmacología		X

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Mercado/entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, técnicas y prioridades de la institución.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Indesing Medinet Ilustrador Plataforma EMC Beeopro Adobe Reader	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Emblue Gotowebinar		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
----------------------------	---------

1. Tiempo de experiencia:	Entre 2 a 4 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Publicitarias
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Diseñador grafico

Anexo 1.8 Gerente de unidad de negocio

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

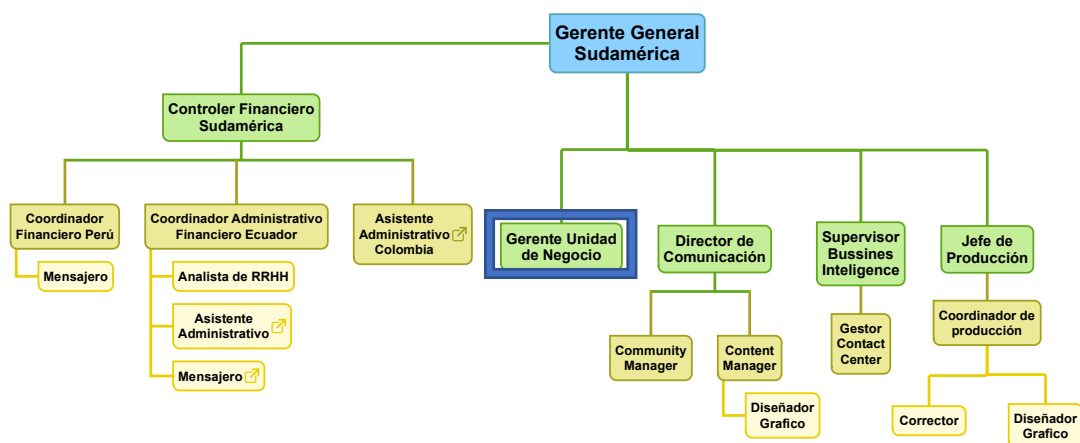
1. Datos de identificación:

Cargo:	Gerente de unidad de negocios
Área / Departamento:	Comercial
Cargo Supervisor:	Gerente General
Cargo Supervisado:	
Fecha de Elaboración:	2021/02/26
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Completar el Budget establecido

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Vender productos de la empresa	5	5	5	30	SI
Coordinar ejecución de proyectos entre producción y proveedores	5	5	5	30	SI
Realizar propuestas de trabajo a clientes	5	5	4	25	SI
Coordinar desarrollo de proyectos con el cliente	5	5	4	25	SI
Identificar nuevas necesidades en clientes	5	4	5	25	SI
Identificar nuevos clientes	5	3	5	20	NO
Atender reuniones	5	5	3	20	NO
Presentar proyectos a clientes	5	5	3	20	NO
Llamar a clientes	5	4	3	17	NO
Realizar seguimiento a la ejecución de los proyectos	5	5	2	15	NO
Negociar con proveedores	3	3	2	9	NO
Registrar ventas y posibles ventas semanalmente	4	3	1	7	NO
Ingresar productos a medinet	1	2	2	5	NO
Vender productos de la empresa	5	5	5	30	NO
Coordinar ejecución de proyectos entre producción y proveedores	5	5	5	30	NO
Realizar propuestas de trabajo a clientes	5	5	4	25	NO
Coordinar desarrollo de proyectos con el cliente	5	5	4	25	NO
Identificar nuevas necesidades en clientes	5	4	5	25	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Competencias Adicionales
Vender productos de la empresa	Técnicas de ventas	Persuasión	Razonamiento deductivo
Coordinar ejecución de proyectos entre producción y proveedores		Trabajo en Equipo	Expresión Oral
Realizar propuestas de trabajo a clientes		Negociación	Razonamiento matemático
Coordinar desarrollo de proyectos con el cliente		Orientación de servicio	Comprensión oral
Identificar nuevas necesidades en clientes		Escucha activa	Ordenar información

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Competencia / Definición	Descripción
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título Profesional	Ingeniería comercial

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Atención al cliente	40	Ventas
Negociación	40	Ventas
Neuroventas/Neuromarketing	20	Ventas

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Marketing y ventas	X	X
Office	X	
Loobying		X

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Mercado/entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Proveedores/contratistas.	Conocimientos de los proveedores contratistas de la institución.		X

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Google Analytics	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Gotowebinar		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés	X	
Operar equipos y/o herramientas especiales	Manejo de auto	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	de 2 a 4 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Publicitarias
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Ventas

Anexo 1.9 Jefe de operaciones

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

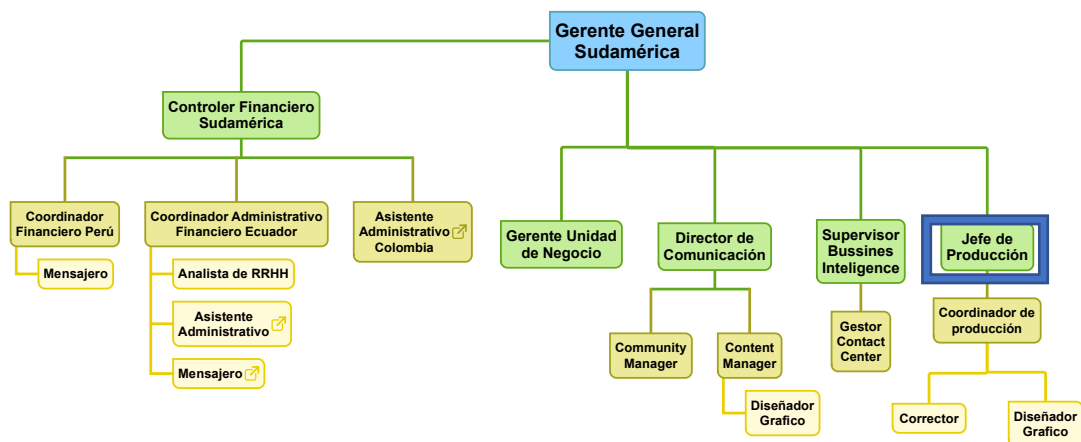
1. Datos de identificación:

Cargo:	Jefe de Operaciones
Área / Departamento:	Operaciones
Cargo Supervisor:	Gerente General
Cargo Supervisado:	CORDINADOR DE PRODUCCION DISEÑADOR GRAFICO
Fecha de Elaboración:	2021/02/26
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Formar, crear, diseñar y desarrollar un producto, aplicando varias destrezas y herramientas básicas que vayan innovando y evolucionando con el entorno y crecimiento mundial.

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Alimentar base de datos Ireps	1	5	4	21	SI
Diseñar artes, mapa de navegación y tarjetones de inscripción para EMC, artes mailing, webinar	3	4	3	15	SI
Realizar artes HTML para mailing	3	4	3	15	SI
Abrir salas de los webinars e ingresar información en la plataforma para Sudamérica	3	4	3	15	SI
Alimentar la base de datos de Medinet (módulos ventas-producción-médico) Ecuador y Chile	4	5	2	14	SI
Diagramar y redibujar cuadros y tablas para editoriales	4	5	2	14	NO
Diagramar los textos con estilos para Diccionario DEAQ y VET (Ecuador)	2	5	2	12	NO
Validar y verificar la información alimentada en Agronet por ventas en la plataforma	2	5	2	12	NO
Enviar la información en pdf al departamento de ventas para aprobación del cliente	2	5	2	12	NO
Adecuar las fotos al tamaño requerido para Ireps	1	5	2	11	NO
Revisar y validar artes para el diccionario y para la app DEAQ	2	4	2	10	NO
Diagramar los textos, colocando estilos de párrafo y carácter para PT en Sudamérica	4	5	1	9	NO
Validar y verificar la información alimentada por ventas y médico Ecuador	4	5	1	9	NO
Armar un cuadro de control para información enviada a México	4	5	1	9	NO
Empaquetar la información aprobada para enviar a México	4	5	1	9	NO
Enviar y llevar el control de las correcciones ortográficas de cada laboratorio de Sudamérica	3	5	1	8	NO
Realizar las correcciones ortográficas del cliente	3	5	1	8	NO
Subir artes a la plataforma Emblue y Beepro	2	5	1	7	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Competencias Adicionales
Alimentar base de datos Ireps	Farmacología	Aprendizaje Activo	Razonamiento Deductivo
Diseñar artes, mapa de navegación y tarjetones de inscripción para EMC, artes mailing, webinar	Diseño Grafico	Recopilación de información	Razonamiento inductivo
Realizar artes HTML para mailing	Programación	Síntesis / Reorganización	Originalidad
Abrir salas de los webinars e ingresar información en la plataforma para Sudamérica	Programación	Organización de la información	Ordenar Información
Alimentar la base de datos de Medinet (módulos ventas-producción-médico) Ecuador y Chile	Farmacología	Pensamiento crítico	Razonamiento Deductivo

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias
Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título Profesional	Diseño Grafico

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Beepor	48	TI
Creative Cloud	24	Diseño
Animación	120	Diseño

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Programación	X	X
Diseño	X	X
Farmacología		X

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Mercado/entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, técnicas y prioridades de la institución.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X

10. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Indesing Medinet Ilustrador	X	X

	Plataforma EMC Beepro		
Manejar programas informáticos Internos	Emblue Gotowebinar		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés	X	

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Entre 2 a 4 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Publicitarias
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Diseñador grafico

Anexo 1.10 Supervisor business intelligence

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

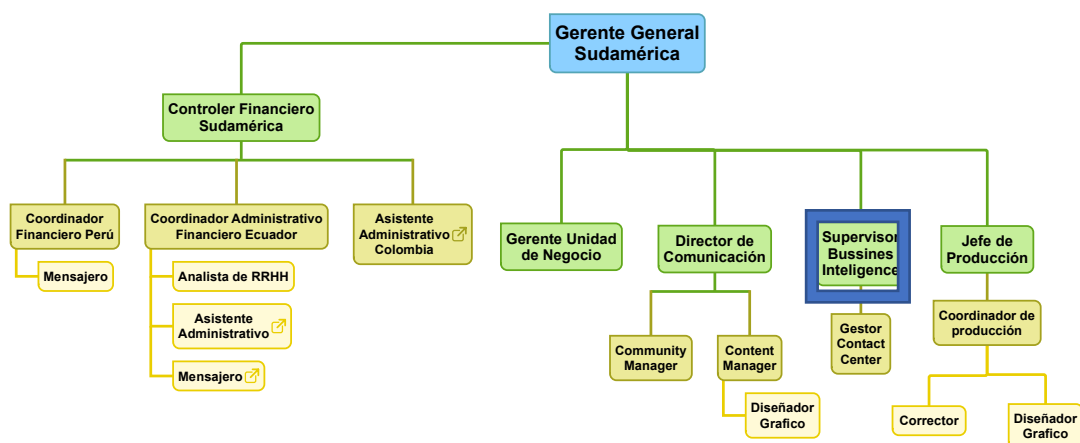
1. Datos de identificación:

Cargo:	Supervisor de inteligencia empresarial
Área / Departamento:	Comercial
Cargo Supervisor:	Gerente General
Cargo Supervisado:	
Fecha de Elaboración:	2021/02/25
Fecha de Actualización:	

2. Misión del cargo:

Completar el Budget establecido

3. Organigrama posicional:



4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Supervisar actividades de analistas de Contact Center	5	5	5	30	SI
Planificar campañas de mailing y SMS para los países de Sudamérica	5	5	5	30	SI
Actualizar la base de datos de la empresa	5	5	4	25	SI
Enviar campañas de PT para los clientes	5	4	4	21	NO
Elaborar reportes de cada curso	5	3	5	20	NO
Realizar reportes de Webinars de Sudamérica	5	5	3	20	NO
Realizar reporte de la Guía de la Salud	5	5	3	20	NO
Realizar reporte de Agro para Ecuador y Perú	5	4	3	17	NO
Realizar reporte de Vet para Ecuador y Perú	5	5	2	15	NO
Realizar reporte de PT para Ecuador, Perú y Chile	3	3	2	9	NO
Manejar la plataforma de EMC	4	3	1	7	NO
Supervisar IResp	1	2	2	5	NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

5. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	Destrezas Generales	Competencias Adicionales
Supervisar actividades de analistas de Contact Center	Relaciones laborales	Trabajo en equipo	Fluidez de ideas
Planificar campañas de mailing y SMS para los países de Sudamérica	Planificación	Planificación	Ordenar información
Actualizar la base de datos de la empresa	Organización de datos	Pensamiento analítico	Facilidad numérica
Enviar campañas de PT para los clientes	Planificación	Evaluación de ideas	

5.1. Destrezas Generales

Competencia / Definición	Descripción
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos. Etc.
Evaluación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas

6. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria incompleta o tecnología	Tecnología	Administración de Empresas

7. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Power BI	40	Manejo de datos
Excel Intermedio	40	Manejo de datos
Google analytics	20	Manejo de datos

8. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Relaciones laborales		X
Planificación	X	
Organización de datos	X	X

9. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la empresa		X
Mercado/entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Proveedores/contratistas.	Conocimientos de los proveedores contratistas de la institución.		X

10. Destrezas específicas requeridas:

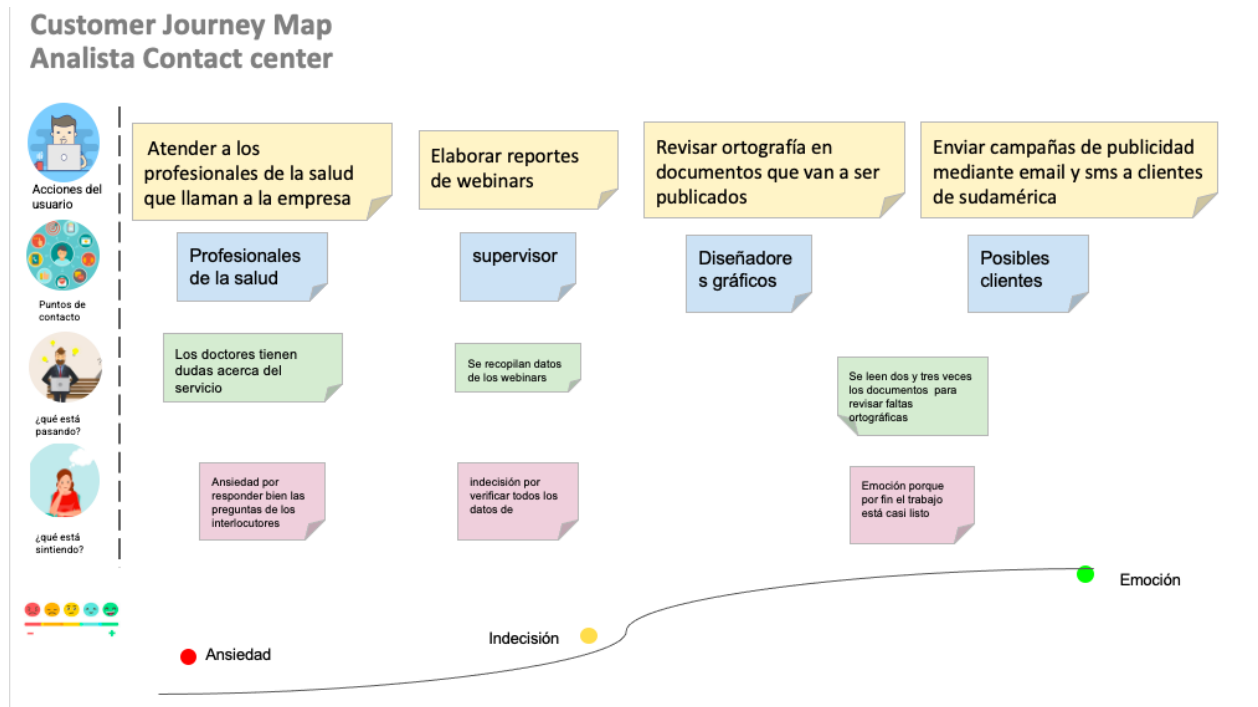
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Google Analytics	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Gotowebinar		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés	X	
Operar equipos y/o herramientas especiales	Manejo de auto	X	

11. Experiencia laboral requerida:

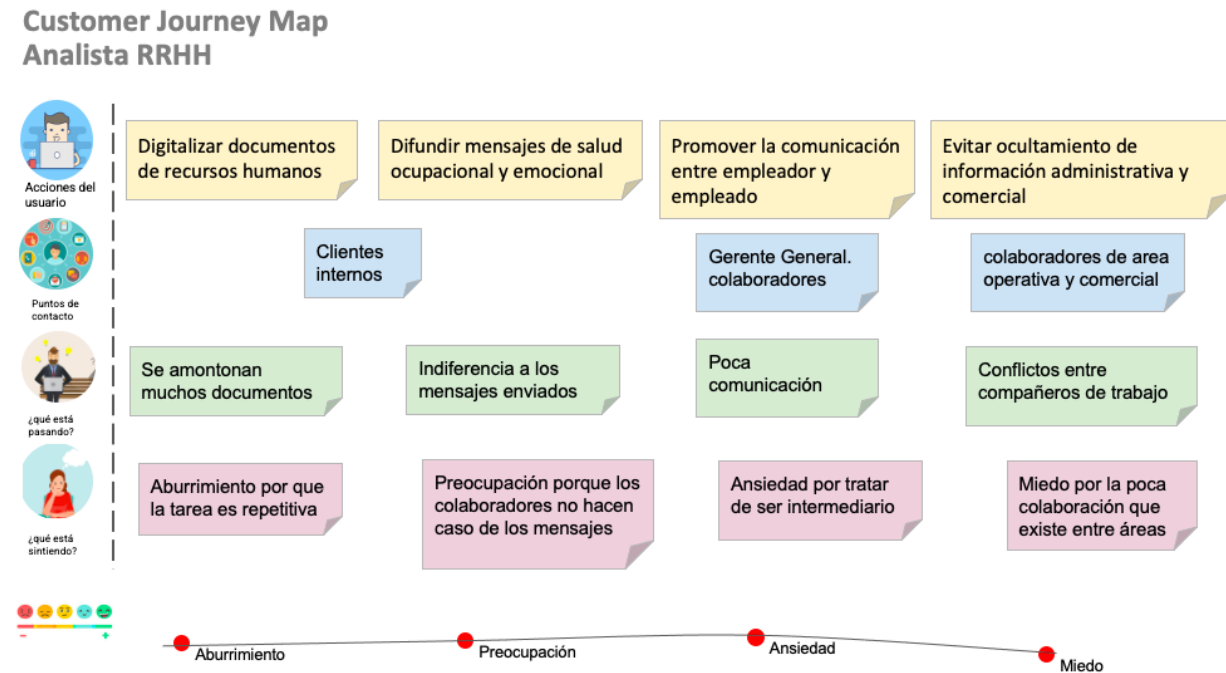
Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Entre 1 a 2 años
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	Publicitarias
3. Experiencia en Cargos de tipo:	Supervisión

Anexo 2. Customer Journey Maps Definir

Anexo 2.1 Analista Contact center

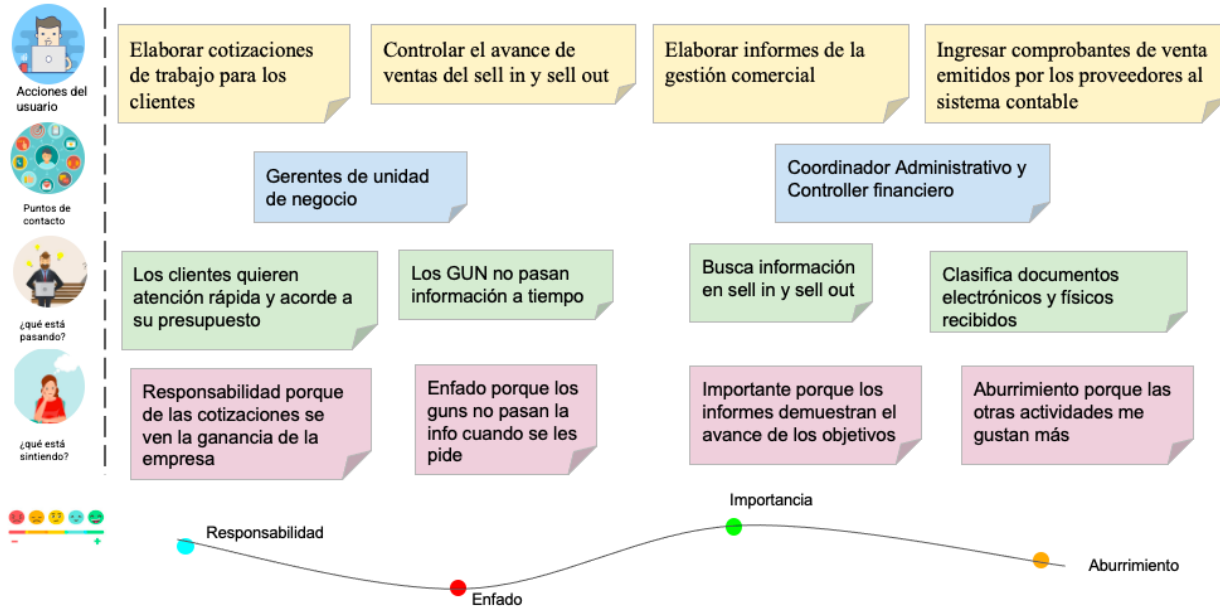


Anexo 2.2 Analista RRHH



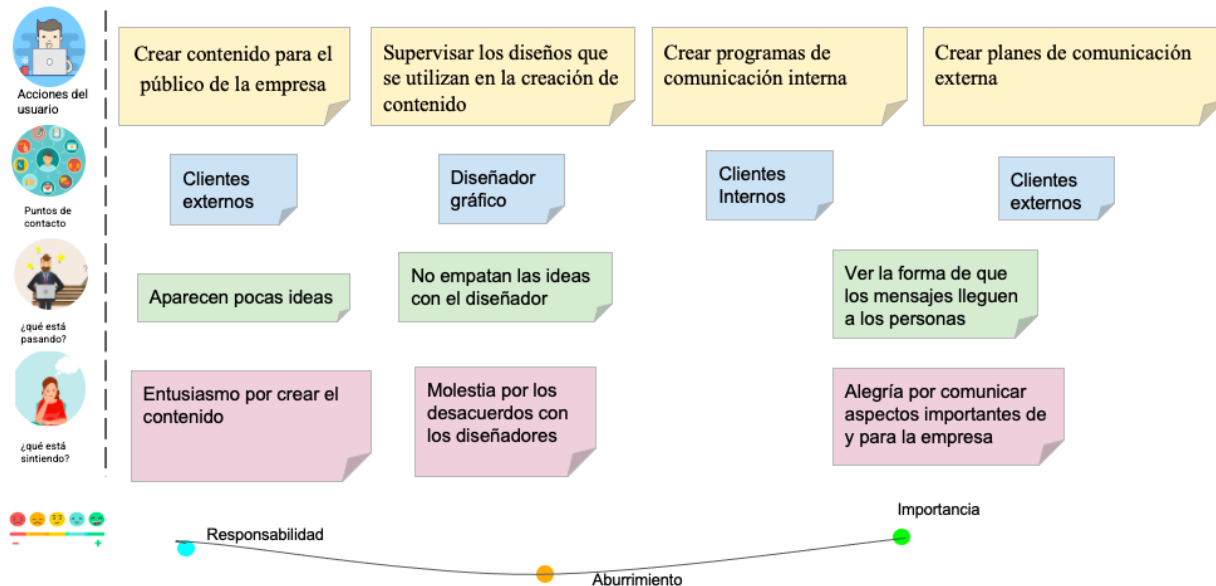
Anexo 2.3 Asistente Administrativo

Customer Journey Map Asistente administrativo



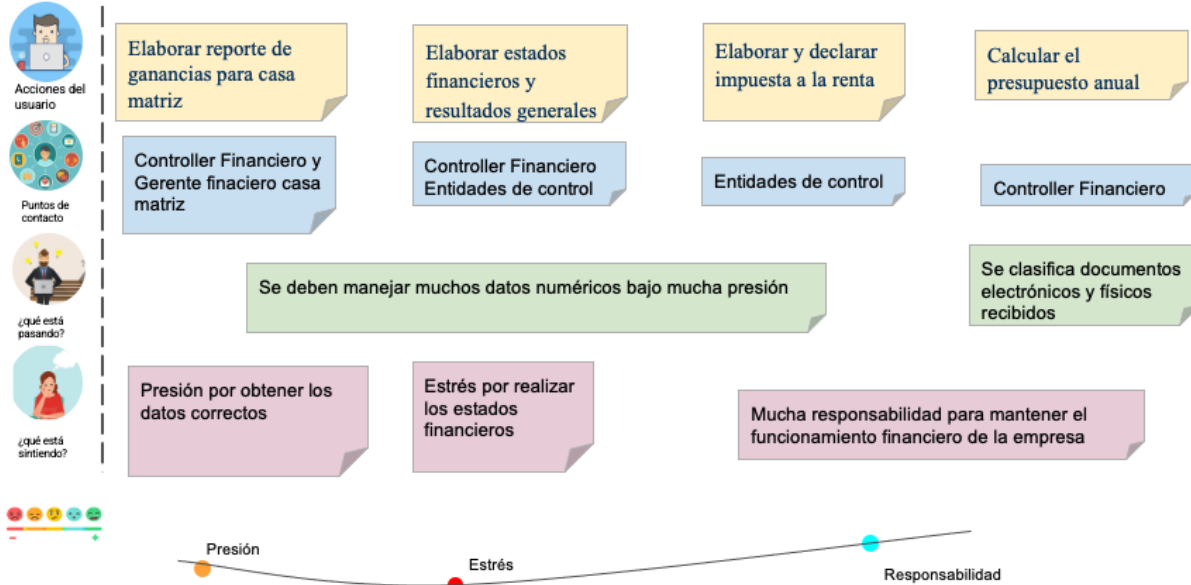
Anexo 2.4 Director de Comunicación

Customer Journey Map Director de comunicación



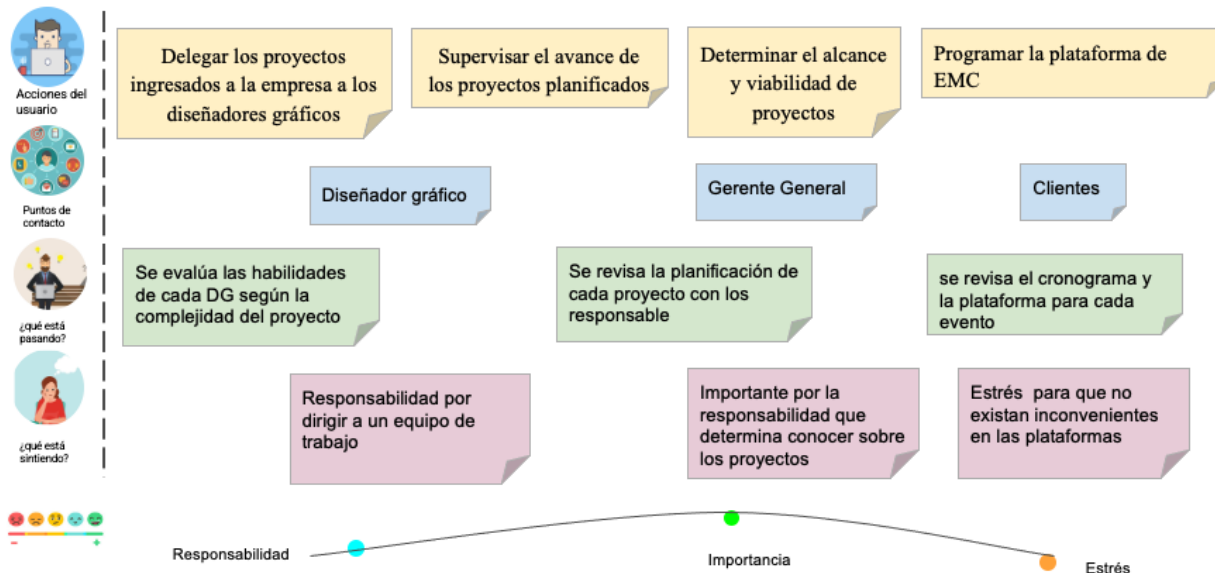
Anexo 2.5 Coordinador Administrativo – Financiero

Customer Journey Map Coordinador administrativo - financiero



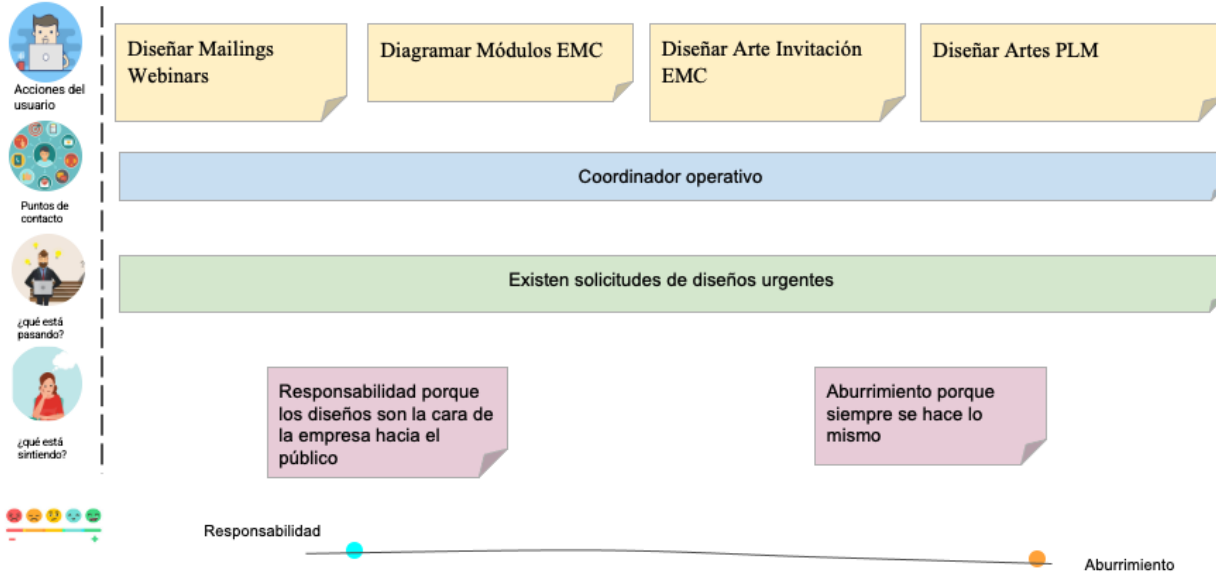
Anexo 2.6 Coordinador Operativo

Customer Journey Map Coordinador Operativo



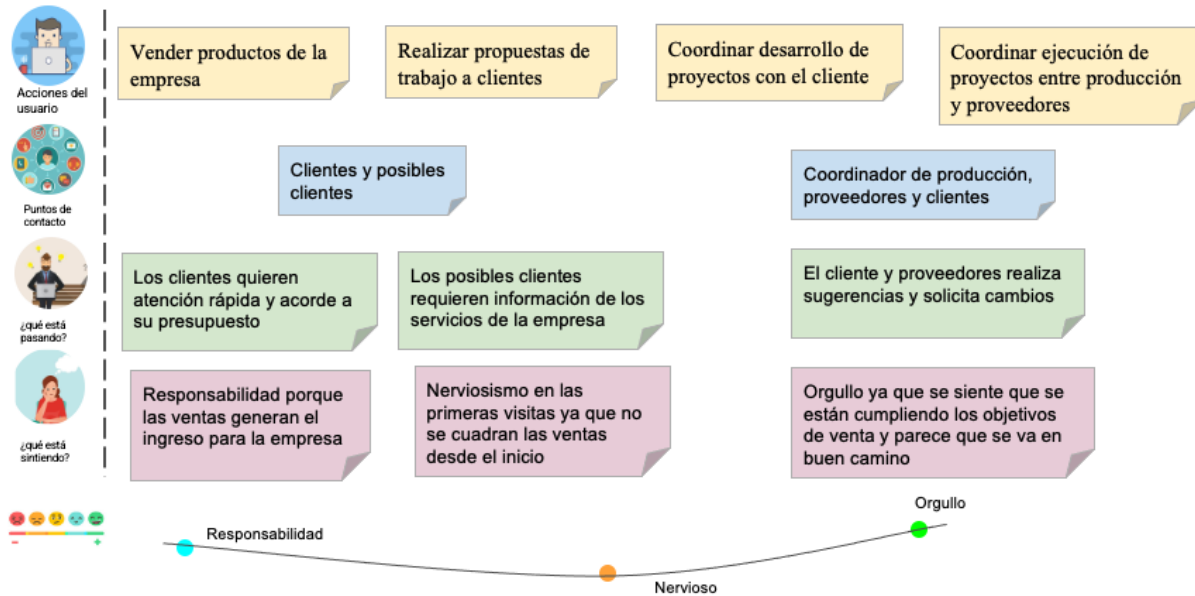
Anexo 2.7 Supervisor Diseñador Gráfico

Customer Journey Map Diseñador gráfico



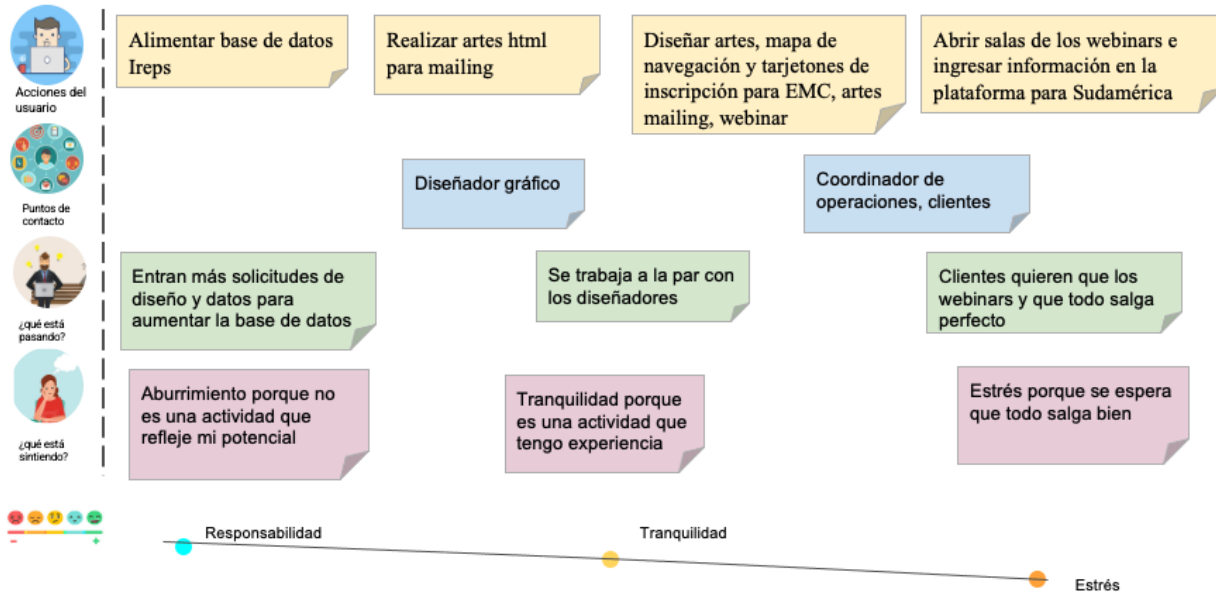
Anexo 2.8 Gerente de Unidad de Negocio

Customer Journey Map Gerente de unidad de negocios



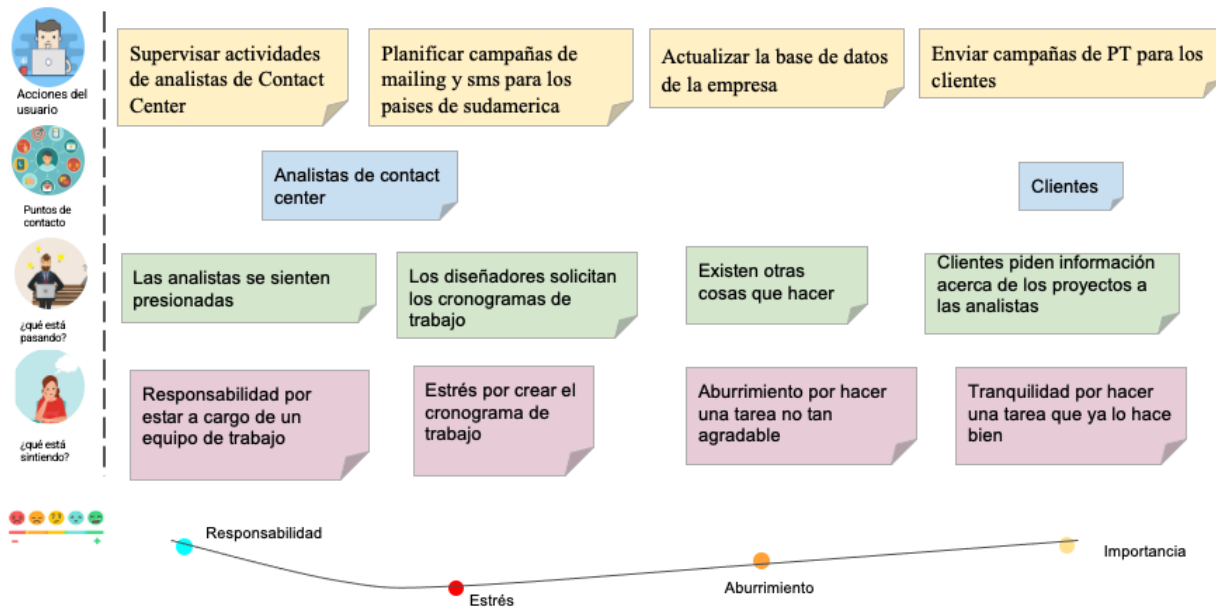
Anexo 2.9 Jefe de Operaciones

Customer Journey Map Jefe de operaciones



Anexo 2.10 Supervisor Business Intelligence

Customer Journey Map Supervisor de business intelligence



f

Anexo 3. Matriz SCAMPER

Anexo 3.1 Analista Contact Center

Verbo	Preguntas	Atender a los profesionales de la salud que llaman a la empresa	Elaborar reportes de webinar	Revisar ortografía en documentos que van a ser publicados	Enviar campañas de publicidad mediante mail y SMS a clientes de Sudamérica
¿Sustituir?	¿Quién puede Sustituirlo?			Un pasante	
	¿Qué reglas o principios puede cambiarse?	El presentación al momento de iniciar la conversación			
¿Combinar?	¿Qué ideas pueden combinarse?	Llamadas telefónicas con atención personalizada	Obtener información de bases de datos digitales como google forms		
	¿Qué se puede combinar para multiplicar los posibles usos?	Agregar filtros previos a la conversación para poner al tanto al analista y atender mejor a los doctores			
	¿Qué tipos de documentos se pueden combinar?		Datos de reportes anteriores para comparar datos anteriores y actuales		
¿Adaptar?	¿Qué otro proyecto, proceso o servicio se parece a este?	Atención por WhatsApp			
	¿Qué se puede copiar de otros?	empresas de servicios telefónicos			
¿Eliminar? ¿Reducir?	¿Qué debería omitir?		Datos que no son relevantes para la base		
¿Invertir? ¿Poner al revés?	¿Puedo trasponer lo negativo y lo positivo?	Si, se tienen datos previos antes de las contestar las llamadas			

Anexo 3.2 Analista RRHH

Verbo	Preguntas	Digitalizar documentos de recursos humanos	Difundir mensajes de salud ocupacional y emocional	Promover la comunicación entre empleador y empleado	Evitar ocultamiento de información administrativa y comercial
¿Sustituir?	¿Quien puede Sustituirlo?	Un pasante			
	¿Que puede ser sustituido?				las reuniones de intervención para mejorar las relaciones personales de los colaboradores
	¿Que reglas o principios puede cambiarse?				comportamiento de avaricia entre colaboradores las dos áreas
	¿Otros procedimientos?				crear nuevos pasos para la comunicación entre las áreas
¿Combinar?	¿Que objetivos pueden combinarse?		Cuantificar las intervenciones de seguridad de acuerdo a la gestión realizada		plan de acción para mejorar la colaboración entre áreas
¿Adaptar?	¿Que otro proyecto, proceso o servicio se parece a este?		planes de comunicación		Intervención de valores de PLM
	¿Que idea te sugiere este parecido?		Incluir estos mensajes en el plan de comunicación		Crear planes de intervención para los compañeros
¿Aumentar?	¿Valor añadido?		realizar evaluaciones o simulacros organizados		
¿Modificar?	¿Qué se puede modificar?				Los canales de comunicación
	¿El color?		mas llamativos		
	¿La forma o diseño?		solicitar ayuda en el plan a los diseñadores		
	¿En el proceso?		incluir en el cronograma de comunicación interna		
¿Otros usos?	¿Qué otros usos puede tener?		Evaluación de conocimientos por beneficios		para fortalecer equipos de trabajo
	¿Nuevas funciones?		Proponer mas actividades de que involucren a varias personas		
¿Rehacer?	¿Se deben intercambiar componentes o partes?				Sería buena idea porque las personas pueden conocer en su propia piel los papeles del otro
¿Invertir? ¿Poner	¿Puedo trasponer lo negativo y lo positivo?			a mayor participación mejores resultados	

Anexo 3.3 Asistente Administrativo

Verbo	Preguntas	Elaborar cotizaciones de trabajo para clientes	Controlar el avance de ventas del sell in y sell out	Elaborar informes de la gestión comercial	Ingresar comprobantes de venta emitidos por los proveedores al sistema contable
¿Sustituir?	¿Qué puede ser sustituido?			el avance de ventas	Horarios de ingreso de documentos y de recepción de documentos
	¿Qué reglas o principios puede cambiarse?		Responsabilidad de las dos partes		
	¿Otros documentos?		Documentos compartidos en los drives		
	¿Otros procedimientos?	Establecer una lista de precios por sub partes de un conjunto de productos para unir esos precios dependiendo de las sub partes			
¿Combinar?	¿Qué ideas pueden combinarse?		Datos para realizar directamente los informes de la gestión comercial		
	¿Se pueden combinar unidades?		Datos para los informes		
	¿Qué otro resultado, proyecto o "producto" puede surgir de la combinación?		Informes de gestión comercial		
¿Adaptar?	¿Qué otro proyecto, proceso o servicio se parece a este?		Los informes de trabajo		
	¿Qué se puede copiar de otros?		El avance y los informes de gestión comercial		
¿Aumentar?	¿Qué se puede añadir?	Códigos para encontrar fácilmente las partes y acelerar el proceso			
¿Modificar?	¿Qué se puede modificar?		El formato del documento compartido para realizar directamente los informes		
¿Otros usos?	¿Qué otros usos puede tener?	Para facturación y para inventario de ventas			
¿Eliminar? ¿Reducir?	¿Eliminar?	Ítems que no sirven de nada			

Anexo 3.4 Director de Comunicación

Verbo	Preguntas	Crear contenido para el publico de la empresa	Supervisar los diseños que se utilizan en la creación de contenido	Crear programas de comunicación interna	Crear planes de comunicación externa
¿Adaptar?	¿A quién puedo emular?				a empresa de telecomunicaciones
¿Aumentar?	¿Qué se puede añadir?			Mensajes de todas las áreas que quieran comunicar al cliente interno	
¿Eliminar? ¿Reducir?	¿Qué es innecesario?		revisar dos o tres veces los cambios solicitados		
¿Invertir? ¿Poner al revés?	¿Invertir los roles?	Invertir roles con los diseñadores para comprender cada tarea			

Anexo 3.5 Coordinador Administrativo

Verbo	Preguntas	Elaborar reporte de ganancias para casa matriz	Elaborar estados financieros y resultados generales	Elaborar y declarar impuesta a la renta	Calcular el presupuesto anual
¿Combinar?	¿Qué ideas pueden combinarse?	presentar los mismos datos para estados financieros	presentar los mismos datos para estados financieros		
	¿Es posible ensamblar, mezclar o unificar, piezas, partes o pasos del proyecto?	Añadir datos de estados financieros a reporte de ganancias	Añadir datos de estados financieros a reporte de ganancias		
¿Adaptar?	¿Qué otro proyecto, proceso o servicio se parece a este?	Estados financieros	Estados financieros		
	¿Qué se puede copiar de otros?	Datos de los impuestos	Datos de los impuestos		
	¿Qué otros procesos pueden adaptarse?	Estados financieros impuestos	Estados financieros impuestos		
¿Modificar?	¿En el proceso?	Colaborar con la Asistente Administrativa	Colaborar con la Asistente Administrativa		Colaborar con la Asistente Administrativa
¿Otros usos?	¿Hay nuevos usos a los que se pueda destinar?	Estados financieros impuestos	Estados financieros impuestos		
¿Eliminar? ¿Reducir?	¿Qué debería omitir?	datos que ya no se utilizan desde hace años	datos que ya no se utilizan desde hace años		datos que ya no se utilizan desde hace años
¿Invertir? ¿Poner al revés?	¿Puedo trasponer lo negativo y lo positivo?	SI se trabaja en equipo con la asistente administrativa	SI se trabaja en equipo con la asistente administrativa		SI se trabaja en equipo con la asistente administrativa

Anexo 3.6 Coordinador de Operaciones

Verbo	Preguntas	Delegar los proyectos ingresados a la empresa a los diseñadores gráficos	Determinar el alcance y viabilidad de proyectos	Supervisar el avance de los proyectos planificados	Programar la plataforma de EMC
¿Combinar?	¿Que ideas pueden combinarse?		puede ser la primera parte para delegar proyectos		
¿Aumentar?	¿Qué se puede añadir?	Cronogramas de trabajo por proyecto			
¿Modificar?	¿Qué se puede modificar?	los canales de comunicación			
¿Invertir? ¿Poner al revés?	¿Invertir los roles?	Enseñar a los diseñadores de la región el método de delegar los proyectos			

Anexo 3.7 Diseñador Gráfico

Verbo	Preguntas	Diseñar Mailings Webinars	Diagramar Módulos EMC	Diseñar Arte Invitación EMC	Diseñar Artes PLM
¿Sustituir?	¿Quien puede Sustituirlo?	Otro diseñador	Otro diseñador	Otro diseñador	Otro diseñador
	¿Que reglas o principios puede cambiarse?	tiempos de entrega de cada arte	tiempos de entrega de cada arte	tiempos de entrega de cada arte	tiempos de entrega de cada arte
¿Combinar?	¿Que ideas pueden combinarse?	Artes y piezas se pueden utilizar en cada aspecto del diseño	Artes y piezas se pueden utilizar en cada aspecto del diseño	Artes y piezas se pueden utilizar en cada aspecto del diseño	Artes y piezas se pueden utilizar en cada aspecto del diseño
	¿Es posible ensamblar, mezclar o unificar, piezas, partes o pasos del proyecto?	cada espacio, puntos simetría, figuras dibujadas para todos los artes	cada espacio, puntos simetría, figuras dibujadas para todos los artes	cada espacio, puntos simetría, figuras dibujadas para todos los artes	cada espacio, puntos simetría, figuras dibujadas para todos los artes
¿Adaptar?	¿Que otros procesos pueden adaptarse?	diseños anteriores	diseños anteriores	diseños anteriores	diseños anteriores
¿Aumentar?	¿Qué puede aumentarse sustancialmente?	armar una base de diseños realizados	armar una base de diseños realizados	armar una base de diseños realizados	armar una base de diseños realizados

Anexo 3.8 Gerente de Unidad de Negocio

Verbo	Preguntas	Vender productos de la empresa	Coordinar ejecución de proyectos entre producción y proveedores	Realizar propuestas de trabajo a clientes	Coordinar desarrollo de proyectos con el cliente
¿Sustituir?	¿Quién puede Sustituirlo?	Gerente General u Otro GUN	Otro GUN	Otro GUN	Otro GUN
	¿Qué reglas o principios puede cambiarse?	La presentación dependiendo del grado de confianza con el cliente (empatía)	Adaptar la forma de expresión de acuerdo a los proveedores	La presentación dependiendo del grado de confianza con el cliente (empatía)	Adaptar la forma de expresión de acuerdo a los clientes
	¿Otros documentos?	Utilizar documentos digitales		Utilizar documentos digitales	
¿Combinar?	¿Qué ideas pueden combinarse?		Establecer cronograma de trabajos con proveedores e informes de clientes		Establecer cronograma de trabajos con proveedores e informes de clientes
¿Adaptar?	¿Qué se puede copiar de otros?	Pech de ventas segunda tipos de clientes		Speech de ventas según tipos de clientes	
¿Modificar?	¿En el proceso?		Hacer una lista de avance de tareas del proyecto		Hacer una lista de avance de tareas del proyecto
¿Invertir? ¿Poner al revés?	¿Puedo trasponer lo negativo y lo positivo?	Asumir que no siempre se van a vender los productos		Asumir que no siempre las propuestas van a ser aceptadas	

Anexo 3.9 Jefe de Operaciones

Verbo	Preguntas	Alimentar base de datos Ireps	Diseñar artes, mapa de navegación y tarjetones de inscripción para EMC, artes mailing, webinar	Realizar artes HTML para mailing	Abrir salas de los webinars e ingresar información en la plataforma para Sudamérica
¿Sustituir?	¿Quien puede Sustituirlo?		Diseñador Grafico	Diseñador Grafico	Coordinador de operaciones
	¿Otros documentos?	Usar herramientas en la nube como google forms o office 365			

Anexo 3.10 Supervisor business intelligence

Verbo	Preguntas	Supervisar actividades de analistas de Contacto Center	Planificar campañas de mailing y SMS para los países de Sudamérica	Actualizar la base de datos de la empresa	Enviar campañas de PT para los clientes
¿Sustituir?	¿Quien puede Sustituirlo?		Se puede realizar con los analistas de cc	Analista de CC	Analista de CC
	¿Otros documentos?			Documentos en la nube de google o office 365	
¿Combinar?	¿Que ideas pueden combinarse?	Conversaciones informales semanales			
¿Invertir? ¿Poner al revés?	¿Puedo trasponer lo negativo y lo positivo?	Generar mayor empatía con los analistas de contac center			Analizar los resultados de las campañas PT