

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“MODELO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE LA
CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS”**



ALVARO DAVID REYES HERNÁNDEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE LA
CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ALVARO DAVID REYES HERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración - Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinadora:	Licda. Claudia Elizabeth Aquino García, Ms.

Guatemala, 30 de octubre de 2009

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho


Señor Decano

En atención a su designación como asesor de tesis profesional del estudiante **Alvaro David Reyes Hernández**, carné No. 91-12716 en la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según dictamen de su Despacho, en fecha trece de octubre de dos mil nueve, procedí a asesorarlo con el tema:
“MODELO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS”.

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable de mejora en la ejecución de funciones que por naturaleza le corresponden a cada puesto de trabajo, de la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, constituyendo un aporte académico valioso para la carrera profesional de Administración de Empresas.

Al respecto de lo anterior, presento a su Despacho mi dictamen favorable, a efecto de que el estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título profesional de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licenciado Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Edificio S-8, Segundo Nivel, Ciudad Universitaria Zona 12
Teléfono Planta 24439500 Ext. 1462



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, CATORCE DE ABRIL DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Con base al Punto SEXTO, inciso 6.7, subinciso 6.7.1 del Acta 05-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 08 de abril de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 260-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de noviembre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado "MODELO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS", que para su graduación profesional presentó el (la) estudiante: **ALVARO DAVID REYES HERNÁNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



/Ingrid

DEDICATORIA

- A Dios: Quien me dio la vida, fe, fortaleza, salud y la esperanza para culminar esta etapa de mi vida
- A mis padres: Quienes me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas, con una gran dosis de amor, sin pedir nada a cambio. Mi triunfo es de ustedes, ¡Los amo!
- A mis abuelos (QEPD): Por enseñarme la disciplina, agradecimiento y respeto a los demás. ¡Los extraño!
- A mi esposa: Mariana, por tu apoyo y estímulo constante. Ser paciente y comprensiva es evidencia de tu gran amor. ¡Mil gracias!
- A mis hijos: Karen, Josué, Nelly y Sofía, por prestarme el tiempo que les pertenecía, son mi fuente de inspiración. ¡Los amo!
- A mis hermanos: Oswaldo, Raúl, y Wendy, por su apoyo incondicional.
- A mis familiares y amigos: Quienes con sus consejos y amistad, contribuyeron grandemente a alcanzar este logro.
- A los licenciados: En especial a: Licda. Edith Siekavizza, Licda. Claudia Aquino, y licenciados Carlos Hernández, Mario Argueta, Ariel de León, y Estuardo Ramírez por sus consejos y guía profesional.
- A mi asesor: Licenciado Mauricio González, por su asesoría y apoyo con profesionalismo. ¡Muchísimas gracias!
- A la Contraloría General de Cuentas: Por darme la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos profesionales.
- A mi alma mater: Te estaré siempre agradecido por acogerme en tus aulas, donde adquirí los conocimientos necesarios para desarrollarme en la vida. ¡Mil Gracias Universidad de San Carlos de Guatemala!

ÍNDICE GENERAL

Descripción	Pág.
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Gestión del talento humano	1
1.2	Diseño de cargos	3
1.2.1	Definición de diseño de cargos	3
1.2.2	Modelos de diseño de cargos	5
1.3	Competencias laborales	8
1.4	Clasificación de las competencias	9
1.4.1	Competencias básicas	9
1.4.2	Competencias genéricas	10
1.4.3	Competencias técnicas o específicas	11
1.5	Niveles de competencias	12
1.6	Métodos para identificar las competencias	17
1.7	Identificación de competencias	18
1.8	Descriptorios de puestos por competencias laborales	20
1.9	Procedimiento para el análisis de descripciones de puestos	21
1.10	Generalidades de la Contraloría General de Cuentas	22

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE LA
CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS RESPECTO A
COMPETENCIAS LABORALES

2.1	Metodología de la investigación	23
2.1.1	Determinación del diseño de investigación	23
2.1.2	Elección del método de investigación	24
2.1.3	Definición de la población objetivo	24
2.1.4	Elaboración del diseño instrumental	25
2.1.5	Elaboración del cuestionario estructurado para acopio de datos	27
2.1.6	Definición de la estrategia para análisis de datos	27
2.2	Contraloría General de Cuentas	28
2.2.1	Antecedentes	28
2.2.2	Ámbito de competencia	30
2.2.3	Atribuciones	31
2.2.4	Filosofía institucional	35
2.2.5	Estructura organizacional	37
2.3	Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas	39
2.3.1	Antecedentes	39
2.3.2	Naturaleza y características	39
2.4	Situación actual de la Unidad de Planificación en cuanto a competencias laborales	44
2.4.1	Desde la perspectiva de la Dirección de Recursos Humanos	44
2.4.2	Desde la perspectiva de los colaboradores	46
2.4.3	Desde los descriptores de puestos	61
2.5	Discusión de resultados	63

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL MODELO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS POR
COMPETENCIAS LABORALES PARA LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE
LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS

3.1	Presentación	65
3.2	Modelo de descriptor de puestos para la Unidad de Planificación	66
3.2.1	Descripción	67
3.2.2	Propósito	67
3.2.3	Objetivos	68
3.2.4	Alcances	69
3.3	Metodología	69
3.3.1	Definir el enfoque del análisis a utilizar	70
3.3.2	Identificación de las competencias	70
3.3.3	Formación y capacitación del comité de competencias	71
3.3.4	Recopilación y análisis de información	72
3.3.5	Validación de los Descriptores de puestos por competencias laborales	72
3.4	Requerimientos de competencias	73
3.5	Niveles de competencias	73
3.6	Descriptores de puestos por competencias laborales	74
3.6.1	Datos informativos de la posición	75
3.6.2	Propósito principal de puesto	75
3.6.3	Educación formal requerida	77
3.6.4	Indicadores de gestión de las actividades	77
3.6.5	Clasificación de las competencias de cada puesto	78
3.6.6	Clasificación de las funciones esenciales	86
3.6.7	Características del entorno laboral	88
3.6.8	Guía de validación	108
3.7	Escenario de costos de la propuesta	141

3.8 Plan de acción para la implementación de la propuesta	143
Conclusiones	144
Recomendaciones	145
Bibliografía	147
Anexos	148

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Descripción	Pág.
1	Los seis procesos de la gestión del talento humano	3
2	Aspectos importantes de las competencias laborales	12
3	Descripción de puestos por competencias laborales	70

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1	Conocimiento de la razón de ser de la unidad administrativa	47
2	Conocimiento de lo que se espera del puesto de trabajo	50
3	Plazo para el cumplimiento de funciones	53
4	Requerimiento de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para ocupar el puesto de trabajo	58

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Pág.
1	Niveles de competencias	13
2	Población objetivo evaluada	24
3	Diseño instrumental para acopio de datos	25
4	Niveles de competencias	74
5	Datos informativos de la posición	75
6	Criterios de cumplimiento del propósito	76
7	Educación formal	77
8	Indicadores de gestión	78
9	Conocimientos formales e informativos	79
10	Destrezas requeridas	81
11	Calificación de competencias para selección y capacitación	82

No.	Descripción	Pág.
12	Competencias para selección y capacitación	83
13	Requerimientos de experiencia	84
14	Competencias asociadas a las funciones	85
15	Descripción de escalas	86
16	Escalas de medición de funciones	86
17	Clasificación de funciones esenciales	87
18	Formalidad de la comunicación	89
19	Frecuencia de los métodos de comunicación	90
20	Subjetividad de la comunicación	91
21	Interacción social	91
22	Privacidad de la comunicación	91
23	Tipos de interacción laboral	92
24	Responsabilidad por salud y seguridad	93
25	Responsabilidad por el trabajo de otros	93
26	Grado de situaciones conflictivas	93
27	Grado de relaciones interpersonales desagradables	94
28	Grado de agresión física	94
29	Frecuencia del trabajo en entorno laboral	95
30	Grado de privacidad del área de trabajo	96
31	Grado de proximidad física	96
32	Condiciones ambientales extremas	97
33	Calificación de condiciones ambientales especiales	98
34	Condiciones ambientales especiales	99
35	Tipos de riesgo	99
36	Frecuencia de posición del cuerpo	100
37	Vestimenta laboral	101
38	Grado de consecuencia de errores	101
39	Nivel de impacto de las decisiones	102

No.	Descripción	Pág.
40	Frecuencia de las decisiones	102
41	Grado de rendimiento por resultados	102
42	Grado de libertad de decisiones	103
43	Nivel de vinculación estratégica	103
44	Grado de circunstancias frustrantes	103
45	Grado de claridad de las funciones	104
46	Grado de precisión requerida	104
47	Rango de atención a detalles	104
48	Importancia de vigilancia y alerta	105
49	Grado de actividades repetitivas	105
50	Trabajo estructurado	105
51	Nivel de competencia	106
52	Plazos y presiones de tiempo	106
53	Distracciones e interrupciones	106
54	Ritmo de trabajo	107
55	Aprendizaje continuo	107
56	Viajes de trabajo	107
57	Escala de viajes de trabajo	108
58	Validación de funciones	109
59	Validación de conocimientos informativos	110
60	Validación de destrezas específicas	110
61	Validación de requerimientos de selección y capacitación	111
62	Presupuesto de implementación del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas	142
63	Acciones Necesarias para la Continuidad del Modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas	143

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Pág.
1	Organigrama general de la Contraloría General de Cuentas	38
2	Organigrama específico de la Unidad de Planificación	43
3	Organigrama Nominal de la Unidad de Planificación	43
4	Conocimiento de la razón de ser de la unidad administrativa	46
5	Conocimiento de lo que se espera de su puesto de trabajo	49
6	Asignación de funciones	51
7	Plazo de cumplimientos de funciones	52
8	Correspondencia de funciones específicas del puesto de trabajo	54
9	Relación de las funciones entre conocimientos y experiencia	55
10	Requerimiento de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para ocupar el puesto de trabajo	57
11	Conocimientos para desempeñar el puesto de trabajo	59
12	Habilidades y destrezas para desempeñar el puesto de trabajo	60
13	Actitudes para desempeñar el puesto de trabajo	61

Introducción

Las instituciones públicas, cada vez más atentas a las necesidades del cliente ciudadano deberán plantear su situación en el contexto, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y en función de esto, la delimitación de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer para ocuparlo, en la definición de los cuales será más importante una minuciosa descripción de las funciones. En ese contexto, las competencias, como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que una persona debe poseer en su ámbito laboral al desempeñar una serie de funciones, no pueden ser adquiridas únicamente por medio del sistema educativo formal, requieren de la práctica y experiencia laboral. Por eso, al diseñar los puestos de trabajo es preciso definir las funciones necesarias para llevar a cabo los procesos e identificar las competencias que cada puesto o grupo de puestos similares deben poseer para desarrollarlas con éxito.

En la actualidad, la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, carece de descripciones de puestos donde las funciones allí descritas permitan determinar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el ocupante del puesto debe poseer, lo que ocasiona deficiencias en la ejecución de estas.

Por la razón expuesta, el presente estudio tiene como objetivo presentar un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales a la unidad en mención, como una herramienta administrativa, que podría contribuir a mejorar el rendimiento, satisfacción e identificación de los colaboradores.

Para efectos de la investigación, se utilizó el método científico en sus tres fases:

- a. Fase indagatoria: por medio de la recolección de información en encuestas, libros, informes, tesis, etc.

- b. Fase demostrativa: a través de la investigación de campo, para comprobar si los datos recopilados durante la investigación documental coinciden total o parcialmente con la realidad; y por último,
- c. Fase expositiva: al presentar los resultados de la investigación mediante este documento.

Entre las técnicas aplicadas se encuentran; la observación, entrevista y el cuestionario. En ese sentido, el desarrollo de esta investigación, se presenta en tres capítulos. El primero, se describe la información teórica acerca de la gestión del talento humano en su fase de aplicación de personas, específicamente el diseño de cargos, así como lo relacionado a las competencias laborales y su aplicación en los descriptores de puestos.

En el segundo capítulo, muestra los principales problemas que afronta la Unidad de Planificación, a causa de la situación actual en cuanto a las descripciones de puestos.

Y por último en el tercer capítulo, se desarrolla la propuesta de un modelo de descriptores de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, aplicando los procedimientos sugeridos por Instituto Técnico de Capacitación –INTECAP-, que podría contribuir a mejorar el rendimiento, satisfacción e identificación de los colaboradores con la institución.

Para finalizar, se dan a conocer las principales conclusiones, recomendaciones, alcances, y la bibliografía consultada para realizar dicho estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

La persona como talento viene a contribuir sustancialmente al que hacer de toda organización, aplicando cada uno de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en el puesto de trabajo que desempeñan. En este contexto, es importante la delimitación de aspectos generales relacionados al talento humano que compone la estructura de cada una de las áreas administrativas.

1.1 Gestión del talento humano

El comportamiento de las personas permite alcanzar los objetivos de la organización a través de la relación de mutua dependencia entre ellas. En ese sentido “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (2:9)

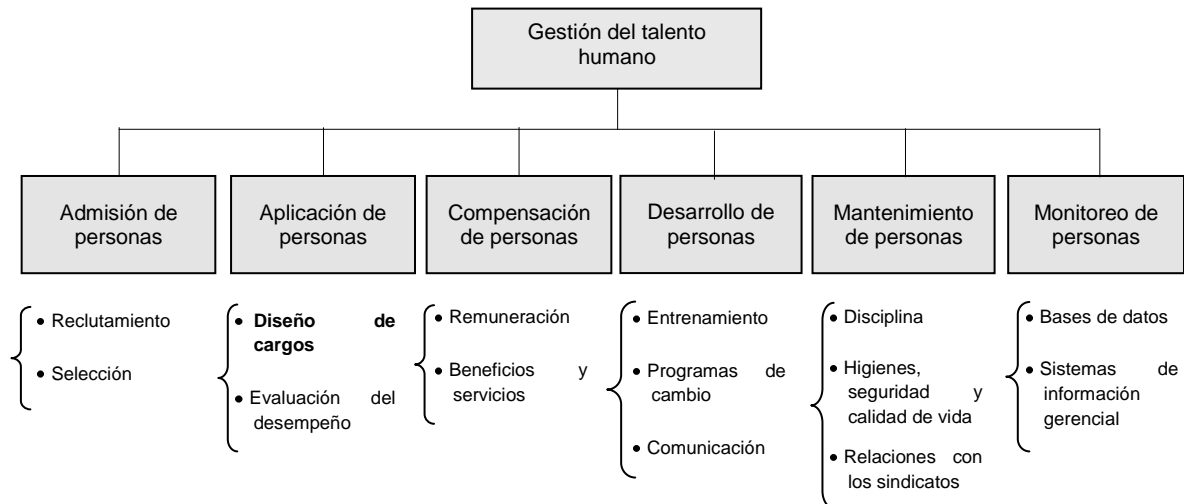
1.1.1 Los seis procesos de la gestión del talento humano

- a. “Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
- b. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- c. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- d. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación integración.
- e. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones sindicales.
- f. Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.” (2:14)

La gestión del talento humano tal como se mencionó anteriormente, constituye un panorama amplio de los apartados necesarios y útiles para que la gestión se lleve a cabo de manera objetiva, derivado que está conformada por personas y organizaciones, con una contribución mutua en tiempo y esfuerzo por alcanzar el éxito personal y organizacional. Es por ello que es indispensable que la gestión sea dinámica, lo cual permita obtener beneficios recíprocos, tal y como se observa en el esquema siguiente:

Esquema 1 Los seis procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. (1era impresión traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia., Mc Graw – Hill, 2002. 475 páginas)

Cada uno de los apartados que componen el proceso de la gestión del talento humano es de vital importancia para la organización en alcanzar sus objetivos. En ese sentido se ha tomado el apartado de la aplicación de personas, específicamente el tema de diseño de cargos, como marco de referencia para establecer las especificaciones del contenido de cada puesto de trabajo.

1.2 Diseño de cargos

El diseño de cargos es un proceso mediante el cual se deben incluir las especificaciones del contenido de cada puesto de trabajo, así como los métodos y relaciones de trabajo con los demás puestos.

1.2.1 Definición de diseño de cargos

Para que los administradores del talento humano proyecten y combinen los cargos en la estructura organizacional, así como las responsabilidades, el entorno social y ambiental en que estos deben desempeñar sus funciones, es indispensable que estos sean diseñados de forma sistemática. De esa cuenta

que el diseño de cargos es un “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.” (2.167)

En ese sentido, “el diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- a. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- b. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- d. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.”(2.167)

“En el fondo, el diseño de cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas.”(2:167)

1.2.2 Modelos de diseño de cargos

El tiempo ha mostrado que el hombre como tal ha cambiado su metodología de subsistencia, sin embargo, se ha mantenido la dependencia en la ejecución de sus funciones bajo la dirección de otros, pese a los cambios políticos, sociales, económicos, culturales, tecnológicos y demográficos, que se han suscitado a través de la historia.

En ese sentido la misma historia muestra los distintos modelos de diseño de cargos que se han generado.

a. Modelo clásico o tradicional

“En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación. Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

- a. La persona como apéndice de la máquina: la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero; las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos.”(2:169)
- b. “Fragmentación del trabajo: para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute sólo una sub-tarea sencilla y repetitiva, es decir, un cargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deban acatar.”(2:169)
- c. “Énfasis en la eficiencia: cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos.”(2:169)

- d. “Permanencia: el diseño clásico descansa en la suposición de estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo, que es definitivo y está hecho para siempre. No se prevén cambios.”(2:169)

b. Modelo humanístico

Este modelo intentó sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el grupal, y el organigrama por el sociograma. En ese sentido, “el modelo humanístico también se denomina modelo de relaciones humanas.”(2:171)

“El enfoque humanista sustituyó el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales.

El diseño humanista se preocupó más por el contexto del cargo que por el contenido del cargo.”(2:172)

c. Modelo situacional o contingente

Como su nombre lo indica, este se basa en la situación o contingencia que se encuentre la empresa o institución en relación al los puestos de trabajo, por lo que, “el modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.”(2:172)

“En el modelo situacional, el diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo.”(2:173)

“El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:

- a. Variedad: se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo sea menos repetitivo y menos monótono. La variedad significa utilizar diversas habilidades y conocimientos del ocupante, diversos equipos y procedimientos y ejecutar diversas tareas.”(2:173)
- b. “Autonomía: se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir qué métodos o procedimiento seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso de que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente.”(2:173)
- c. “Significado de las tareas: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional. Se trata de la noción de las interdependencias del cargo con los demás cargos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización en conjunto. ”(2:174)
- d. “Identidad con la tarea: se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad de la persona de efectuar un trabajo completo o global e identificar con claridad los resultados de sus actividades. ”(2:174)
- e. “Retroalimentación: se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. La retroalimentación funciona como información de

retorno que recibe la persona mientras está trabajando, la cual le revela cómo está desempeñando su tarea o cómo marcha en su actividad.”(2:174)

Los distintos modelos de diseño de cargos vistos con anterioridad, muestran como cada uno de ellos ha sido indispensable para la determinación específica de las características contenidas en un puesto de trabajo varían dependiendo del modelo que se aplique, lo que permite a la organización, dependiendo de su naturaleza, emplear el modelo que mejor le convenga para el diseño de sus puestos de trabajo, siendo el más amplio y complejo el modelo situacional o contingente, el cual considera tres variables indispensables al momento del diseño, que son las personas, la tarea y la estructura de la organización, de forma dinámica, basado en las cinco dimensiones expuestas anteriormente.

1.3 Competencias laborales

En recursos humanos se hace mención a las aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas. Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones que quieren estar a la vanguardia.

En ese sentido, las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que una persona puede efectivamente poner en juego en su ámbito laboral a la hora de desempeñar sus funciones o resolver problemas, las cuales no pueden ser adquiridas en la educación formal, requieren de la práctica y experiencia laboral.

Según Boyatzis, Richard (1982) “las competencias no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.”(1:7)

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario” resume: “competencia como habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.”(4:8)

“Pereda y Berocal (1999), Wood & Payne (1998), Fletcher (2000), han sugerido que a las numerosas definiciones se las puede agrupar en dos enfoques:

- Enfoque americano: recalca las características personales subyacentes al comportamiento.
- Enfoque europeo: recalca los comportamientos laborales observables.”(3:26)

Para el Modelo Norte INTECAP 2000, competencia laboral es un “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas.” (3:36)

Para el cumplimiento eficiente de las funciones contenidas en el puesto de trabajo, es indispensable que las personas las ejecuten de acuerdo a las características y comportamientos requeridos en el mismo, para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización.

1.4 Clasificación de las competencias

“El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencias a saber.” (3:34)

1.4.1 Competencias básicas

Las competencias básicas son todas aquellas que la persona adquiere a través de su educación o experiencia adquirida durante el tiempo, y son fundamentales para el desarrollo de sus funciones. En ese sentido son “comportamientos

elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de:

- Lectura
- Expresión
- Comunicación
- Análisis
- Síntesis
- Evaluación
- Transformaciones de situaciones o hechos

Enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.” (3:40)

1.4.2 Competencias genéricas

Competencias que deben poseer todos los colaboradores, y se diferencian en su complejidad de ejecución, y que se encuentran de forma transversal en toda la institución. En este contexto las competencias genéricas “son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionados con la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar.” (3:43)

“Los campos de competencias genéricas determinados por INTECAP para nuestro país son:

- Campo 1: Planificación de actividades
- Campo 2: Calidad en el trabajo
- Campo 3: Administración de actividades
- Campo 4: Administración de la información
- Campo 5: Trabajo en equipo
- Campo 6: Servicio al cliente
- Campo 7: Productividad en el trabajo

Campo 8: Innovación en el trabajo

Campo 9: Uso de tecnología

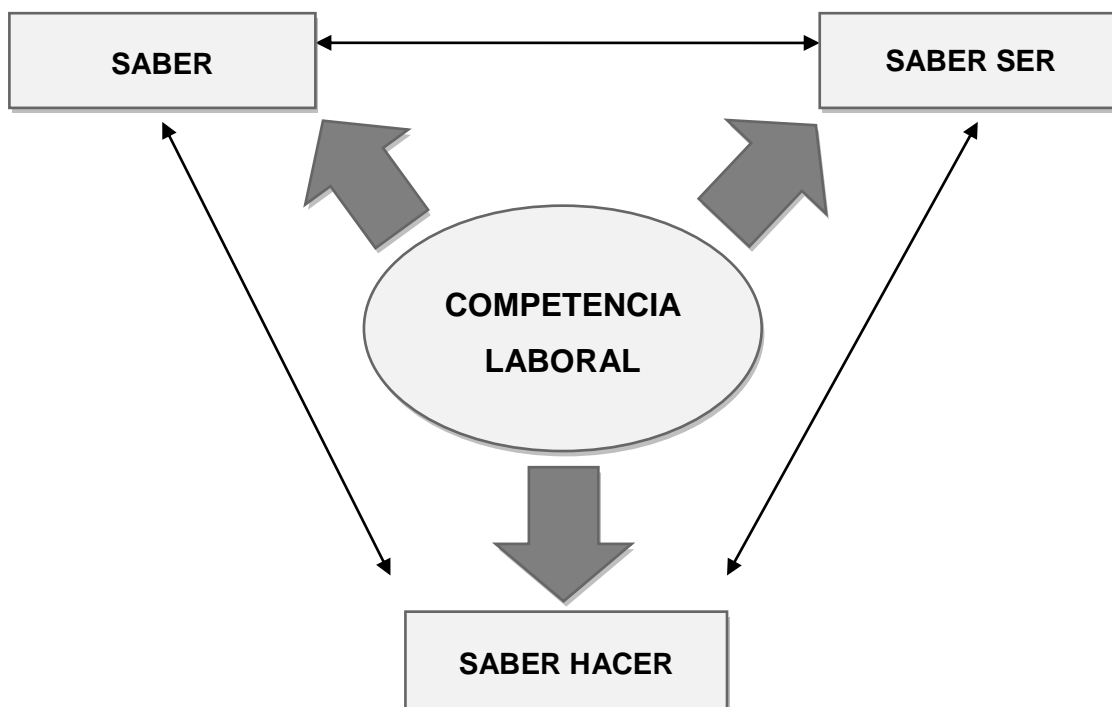
Campo 10: Conservación del ambiente y seguridad laboral.” (3:44)

1.4.3 Competencias técnicas o específicas

Las competencias técnicas, son todas aquellas que determinan el quehacer de la persona en su puesto de trabajo, y que se adquieren a través de la ejecución constante de una función, así como de la experiencia misma. En tal sentido, “las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.”(3:49)

Atendiendo a los conceptos anteriormente descritos, las competencias muestran como una persona de forma inherente, sabe, puede y quiere desempeñar las funciones que le son atribuidas a su puesto de trabajo. Constituyéndose así en parámetros para llevar una gestión adecuada, así como evaluar a los colaboradores basados en estos conceptos, para que ejecuten exitosamente una actividad laboral considerablemente identificada, tal y como se observa en el esquema siguiente:

Esquema 2
Aspectos importantes de las competencias laborales



Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da edición

1.5 Niveles de competencias

Como se observa en la tabla siguiente, “las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo. Por esta razón se definen cinco niveles de competencias que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y la autonomía para realizarlas, como puede observarse en la siguiente tabla.” (3:51)

Tabla 1
Niveles de competencias

Nivel ocupacional	Nivel de competencia	Puestos	Calificación	Características
OPERATIVO	1	Operarios, ayudantes, auxiliares	Básico tradicional No calificado Semicalificado	<p>Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.</p> <p>Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo de oficina, determinado en el estado de caracterización de cada área</p>
	2.	Técnicos	Calificado Altamente calificado	<p>Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área.</p> <p>Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo.</p> <p>Predominan actividades, complejas no repetitivas, y el manejo, operación de equipo de oficina, el cual contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el del nivel anterior.</p>

Nivel ocupacional	Nivel de competencia	Puestos	Calificación	Características
MEDIO	3.	Supervisores, técnicos medios, Jefes de Unidad o sección, coordinadores, monitores, instructores nivel 1	Industrializado Técnico medio Mandos medios	<p>Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos, desarrollan actividades complejas y no rutinarias.</p> <p>Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros.</p> <p>Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, no en la ejecución.</p> <p>Personal especializado en la preparación y control de la calidad de los servicios y de los procesos en un área de las instituciones.</p> <p>Realizan ensayos y análisis de insumos y de procesos.</p> <p>Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado, el cual influye altamente en la calidad y la productividad de los servicios que da la institución</p>

Nivel ocupacional	Nivel de competencia	Puestos	Calificación	Características
EJECUTIVO	4.	Jefe de planta, administradores, jefes de Departamento, instructores nivel 2	Profesional Mandos superiores	<p>Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales.</p> <p>Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía.</p> <p>Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía laboral.</p> <p>Responsable del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción y servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, software y otros, para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la institución.</p> <p>Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña, en uno o varios procesos de la línea de servicios de la institución</p>

Nivel ocupacional	Nivel de competencia	Puestos	Calificación	Características
EJECUTIVO	5.	Directores, gerentes, subgerentes, Jefes de División, Asesores, Instructores nivel 3	Profesional especializado Directivos alta gerencia	<p>Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos, y procesos a menudo impredecibles.</p> <p>Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos.</p> <p>Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades.</p> <p>Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de servicios para el aumento de la productividad, calidad de servicios, y la competitividad institucional.</p> <p>Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de la servicios de la institución.</p> <p>Evalúan y transforman procesos, fundamentos, políticas y planificación estratégica de la institución.</p>

Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da edición

1.6 Métodos para identificar las competencias

La identificación de competencias que se requieren para desempeñar con eficiencia un puesto de trabajo, constituye un proceso mediante el cual permite diseñar puestos de trabajo debidamente estructurados, para ello “existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son:

- a. El análisis funcional
- b. El análisis conductista

a. El análisis funcional

Está es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. En este sentido, “el análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las instituciones entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.”(3:28)

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas, en las que se conozca su inicio y final, las cuales no queden reducidas a un puesto de trabajo.

b. El análisis conductista

Con este análisis se busca identificar aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

“El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general.”(3:32)

Los modelos anteriormente descritos permiten establecer criterios claros y precisos al momento de analizar los puestos de trabajo, sobre aspectos funcionales y de comportamiento en el desempeño correcto de sus funciones.

1.7 Identificación de competencias

Identificar las competencias laborales de la persona que ocupa un puesto de trabajo es indispensable y necesario, esto permitirá tener un panorama claro y preciso de los aspectos que el ocupante del puesto debe poseer, para que el desempeño de sus funciones esté concatenado con los objetivos organizacionales. “En el análisis conductista tanto como en el análisis funcional se busca comprobar y acreditar las competencias que poseen los trabajadores.”(3:107)

Para llevar a cabo la identificación de competencias se requiere la ejecución de los siguientes pasos:

a. Identificar las funciones esenciales del puesto

Se refiere a las funciones específicas de un puesto de trabajo a las cuales “se denomina función esencial a aquellas acciones, formalmente establecidas para el puesto por la organización, a manera de tareas y actividades o funciones para lograr resultados organizacionales significativos.”(3.107)

En ese sentido, la identificación de actividades esenciales en los puestos de trabajo es una aplicación del teorema de Pareto que en su forma más general dice: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas secundarias genera apenas un 20% de resultados.”(3:108)

“No se deben confundir funciones con normativas y resultados.

- Normativas. Señalan deberes u obligaciones sobre qué hacer y no hacer
- Resultados. Especifican lo que debe lograrse, obtenerse o alcanzarse

- Funciones. Describen acciones o comportamientos que deben ejecutarse como parte del trabajo. Las acciones deben ser observables y verificables.”(3:111)

b. Calificar las funciones del puesto

Calificar las funciones del puesto sobre la base de las escalas siguientes: “frecuencia, impacto de los errores y complejidad.”(3:111)

En ese sentido, permitirá identificar de acuerdo a la calificación, qué funciones son esenciales, sin menospreciar claro está las funciones que arrojen menor calificación.

c. Identificar los conocimientos formales e informativos del puesto

En esta fase únicamente se recolectan los conocimientos informativos, ya que diversas experiencias han demostrado que los ocupantes de los puestos tienden a exagerar la información en cuanto a los conocimientos formales requeridos para el puesto de trabajo, en este contexto, “existen dos tipos de conocimientos: formales e informativos. Los primeros adquiridos vía educación profesional o académica, mientras que los segundos adquiridos por vías semiformales.”(3:115)

d. Identificar las destrezas requeridas para el puesto

Concluida la identificación de los conocimientos, se procede a la identificación de las destrezas; siendo éstas de dos tipos, generales y específicas.

e. Determinar competencias para selección y para capacitación

“Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación.”(3:117)

Mediante la clasificación e identificación de las funciones esenciales de los puestos, se permite establecer los aspectos relevantes para generar el diseño y construcción de descriptores de puestos por competencias laborales, definidos, validados y eficientes.

1.8 Descriptores de puestos por competencias laborales

Las descripciones de puestos por competencias laborales, nacen de la necesidad de determinar cuándo una persona es competente para la realización de cierta función, a través de la aplicación de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, inherentes al puesto que ocupa. En ese sentido “describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción de cargos es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo.”(2:183)

Tener un conocimiento real de los puestos de trabajo dentro de una organización es de suma importancia para el alcance de los objetivos organizacionales. En ese sentido “las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión.”(3:149)

La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos. “Independientemente de cuál sea el caso, al describir un perfil laboral, es necesario tomar en cuenta los aspectos siguientes:

1. Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que lo definen no deben de ser rígidas y permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario.

2. Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes. las funciones pueden ser las mismas, sin embargo variará la forma en que se lleven a cabo dependiendo de la persona que ocupe el cargo, ya que las aptitudes y rasgos de personalidad que los caracterizan son distintos.
3. Los perfiles laborales no pueden ser estandarizados para todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen.”(3:151)

Las descripciones de puestos por competencias laborales agregan valor especial al quehacer de toda organización, debido a que están formadas por factores que lo distinguen de los demás puestos.

1.9 Procedimiento para el análisis de descripciones de puestos

Analizar las descripciones de puestos, establece “un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es por lo tanto plenamente identificable.”(3:152)

“Concretamente esta fase tiene dos objetivos:

- a. Sistematizar información que ya se ha obtenido.
- b. Obtener información adicional para completar el análisis de los descriptores.

A continuación se describen los puntos que incluye esta fase:

- a. Completar datos informativos de la posición.
- b. Formular el propósito principal del cargo.
- c. Establecer la educación formal requerida.
- d. Agregar a la descripción los resultados e indicadores de gestión de las actividades (elaborados con anterioridad)
- e. Clasificar las competencias encontradas en cada puesto.
- f. Clasificar las funciones esenciales.

g. Detectar las características del entorno de trabajo.”(3:153)

El cumplimiento de estos incisos permite a la organización establecer los lineamientos específicos para estructurar adecuadamente un descriptor de puesto por competencias laborales. Permite además, conocer al detalle cuáles son las obligaciones y características de cada puesto de trabajo, las actividades encomendadas, de igual forma permite a la organización estar actualizada en cuanto al quehacer de cada puesto de trabajo.

1.10 Generalidades de la Contraloría General de Cuentas

La Contraloría General de Cuentas es una institución técnica y descentralizada, goza de independencia funcional, técnica y administrativa, y con competencia en el territorio nacional, con capacidad para establecer delegaciones en cualquier lugar de la República.

Corresponde a la Contraloría General de Cuentas la función fiscalizadora en forma externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas, y demás instituciones que conforman el sector público no financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado o haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación así como las empresas en que éstas tengan participación.

También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de estos.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS RESPECTO A COMPETENCIAS LABORALES

En esta parte del estudio se incluyen los aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico, que exponen tanto las generalidades de la unidad objeto de investigación, como la metodología utilizada para el análisis; luego se incluyen los hallazgos más relevantes sobre la situación actual de los descriptores de puestos por competencias laborales.

2.1 Metodología de la investigación

La realización de la investigación en las unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de la Contraloría General de Cuentas, y que se pueden observar en el inciso 2.1.3, requirió la utilización de una metodología aplicada en las fases que se describen a continuación:

2.1.1 Determinación del diseño de investigación

Para obtener la información referente a la situación actual respecto a competencias laborales en las unidades administrativas de la Contraloría General de Cuentas que se muestran en el inciso 2.1.3 de este capítulo, se utilizó un diseño de investigación concluyente aplicada a la Directora de Recursos Humanos, al personal de la unidad objeto de estudio, y personal de otras unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de la institución.

De esa forma se obtuvieron datos de tipo categórico que fueron cuantificados mediante codificación. El diseño de investigación descriptiva aplicado permitió recopilar información del proceso en estudio, proveniente del personal citado, una sola vez.

2.1.2 Elección del método de investigación

El método seleccionado para la investigación fue la técnica de encuesta, por medio de un cuestionario estructurado para acopio de datos, con un método de tabulación y clasificación predefinido. El diseño de esta herramienta se describe en el numeral 2.1.5 de este apartado.

2.1.3 Definición de la población objetivo

La población objetivo estudiada estuvo conformada por una muestra de 116 personas pertenecientes a unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de la Contraloría General de Cuentas, con el objetivo de observar la tendencia existente de la problemática detectada en cuanto a descripciones de puestos por competencias laborales. Las características de esta población se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 2
Población objetivo evaluada

Población	Dirección de Recursos Humanos	6	
	Dirección de Asesoría Técnica	6	
	Dirección de Inspección General	3	
	Dirección de Asuntos Jurídicos	6	
	Dirección de Calidad de Gasto Público	6	
	Dirección de Infraestructura Pública	9	
	Dirección de Auditoría Gubernamental	9	
	Dirección de Auditorías de Municipalidades	9	
	Dirección de Entidades Especiales	9	
	Dirección de Ética y Moral	5	
	Dirección de Probidad	6	
	Unidad de Comunicación Social	4	
	Unidad de Informática	5	
	Unidad de Desarrollo Organizacional	5	
	Unidad de Servicios Generales	6	
	Unidad de Planificación	6	
	Centro de Profesionalización Gubernamental	8	
	Departamento de Auditorías Concurrentes	8	
	Total		116
	Ubicación	La Contraloría General de Cuentas, se encuentra ubicada en la 7ma avenida 7-32, zona 13	

Fuente: investigación de campo, Octubre 2009.

2.1.4 Elaboración del diseño instrumental

Se realizó un diseño instrumental, como base para la elaboración del cuestionario estructurado para acopio de datos, el cual, partiendo de la formulación de la hipótesis básica que estipulaba que la ausencia de la aplicación de una metodología que permita especificar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y requisitos que debiera poseer el ocupante para poder ejecutar las funciones, era la causa de la problemática observada en la Unidad de Planificación, y permitió definir la estructura de la herramienta para acopio de datos. Este diseño se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3
Diseño instrumental para acopio de datos

HIPOTESIS	OBJETIVOS	INDICADORES
<p>Las dificultades en la ejecución de las funciones, que por naturaleza le corresponden a los puestos de trabajo, de la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, se deben a que estas no fueron elaboradas aplicando una metodología que permita especificar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y requisitos que debiera poseer el ocupante para poder ejecutarlas.</p>	<p>Obtener toda la información documental y de campo, que permita comprobar las hipótesis formuladas, así como todos los elementos necesarios para la elaboración y propuesta del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales, para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de competencias • Descripciones de puestos • Puestos de trabajo

HIPOTESIS	OBJETIVOS	INDICADORES
<p>Para eliminar y/o minimizar las dificultades en la ejecución de funciones, que por naturaleza le corresponden a los puestos de trabajo, de la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, es necesario realizar una investigación documental y de campo, que permita obtener toda la información necesaria para elaborar y proponer un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales, específico para esa unidad</p>	<p>a. Realizar un análisis de puestos de trabajo de las unidades administrativas de la Contraloría General de Cuentas.</p> <p>b. Establecer la existencia de descriptores de puestos inadecuados y desactualizados, para el eficiente desempeño de funciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del quehacer de la unidad administrativa ▪ Conocimiento del quehacer del puesto de trabajo ▪ Asignación de funciones ▪ Tiempo establecido para cumplimiento de funciones ▪ Correspondencia de funciones con el puesto de trabajo ▪ Relación de conocimientos y experiencia con el puesto de trabajo ▪ Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para ocupar el puesto de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripciones de puestos actualizados y socializados ▪ Funciones descritas por competencias laborales ▪ Beneficios para la institución ▪ Análisis de puestos previos ▪ Responsables de elaboración de descripciones de puestos
<p>Para que una vez se haya solucionado el problema y éste no vuelva a presentarse, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas, al modelo propuesto, a fin de adecuarlos a los cambios que en el futuro se presenten</p>	<p>Elaborar la propuesta del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales, para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se elabora en base a los indicadores anteriores

Fuente: Investigación bibliográfica, Octubre 2008

2.1.5 Elaboración del cuestionario estructurado para acopio de datos

Se diseñó un cuestionario estructurado para la recolección de datos el cual se muestra en el anexo 1, considerando las fases y los elementos que conforman el proceso de descripción de puestos por competencias laborales. Para la aplicación de este instrumento se consideró lo siguiente:

- a. Se realizó una prueba piloto para validar el instrumento, para lo cual se seleccionaron a 10 personas con criterio analítico, quienes además de contestar las preguntas, formularon críticas al instrumento, permitiendo con ello mejorar la forma y contenido del mismo, y garantizar que la información recopilada sea objetiva.
- b. La encuesta se realizó de forma presencial distribuyéndola en un documento impreso a la población objetivo de las distintas áreas mencionadas en la tabla 2. Cada persona encuestada contestó su cuestionario; las respuestas fueron anotadas en los cuestionarios.
- c. El número de encuestas aplicadas fue de 116 en total, como se muestra en la tabla 2.

2.1.6 Definición de la estrategia para análisis de datos

La estrategia para el análisis de la información recopilada obtenida se definió de lo general a lo particular, en las siguientes fases:

- En una primera parte, la situación respecto a la ejecución de funciones por competencias laborales, se evaluó desde el punto de vista directivo, analizando la información proporcionada por la Directora de Recursos Humanos.

- En segundo lugar, la información provista por los integrantes de la Unidad de Planificación y se comparó con las distintas unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de la Contraloría General de Cuentas, se tabuló, clasificó y graficó previo a incluirse en el apartado del diagnóstico.
- En tercer lugar, se realizó una comparación entre las descripciones existentes y lo que debían de contener de acuerdo a una descripción de puestos por competencias laborales.
- Los distintos ítems fueron analizados y evaluados, se realizó una comparación desde las tres perspectivas.
- Finalmente se procedió a realizar la discusión de los resultados obtenidos sobre la situación general de las descripciones de puestos de la Unidad de Planificación, concluyendo sobre cada una de sus fases y elementos integrantes.
- La información analizada y discutida sirvió como base para proceder a elaborar el contenido de la propuesta de modelo de perfil de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas.

2.2 Contraloría General de Cuentas

2.2.1 Antecedentes

La historia de la Contraloría General de Cuentas se remonta al segundo viaje de Cristóbal Colón, cuando los Reyes Católicos nombraron a un funcionario para supervisar el manejo del presupuesto destinado a la expedición. Posteriormente en 1,609, de conformidad con la ley No. 82 del antiguo Reino de Guatemala, debía rendirse cuentas a la Contaduría Mayor de México, creada el 14 de agosto del año 1,605.

El 14 de junio de 1,769, por Decreto del Rey Juan Carlos IV firmado en Aranjuez, se creó para Guatemala el empleo del Contador Provincial. En el año de 1810 España creó el Tribunal de Contaduría General para que examinara las cuentas de todos los que debían rendirlas, habiéndose creado esta sección para Guatemala. Con independencia de España pero con anexión a México, Guatemala inicia labores con extrema carencia de fondos económicos, lo que da lugar a que el 24 de diciembre de 1822, sea suprimida la Contaduría Mayor de Guatemala y tenga que someterse a entregar cuentas a México nuevamente.

El 1 de julio de 1,823 se logra separar Guatemala del imperio, por lo que la Asamblea Nacional Constituyente en su vida independiente, el año siguiente aprobó la Ley No. 1, mediante la cual se creó la Contaduría Mayor de Cuentas el 24 de noviembre de 1,824. Esta contaduría estaba integrada por cuatro empleados: un tesorero, un interventor, un oficial mayor y un escribiente. Las obligaciones de la Contaduría Mayor de Cuentas eran las de exigir, calificar y custodiar las escrituras de los negocios de la entonces Hacienda Federal y las Finanzas de los empleados, así como vigilar a que quienes manejaban caudales, y tuvieran al día sus cuentas.

Un punto relevante era que si el gobierno quería realizar un gasto extraordinario sin estar decretado por la ley, la Contaduría Mayor de Cuentas podía manifestar su desacuerdo. Después de un arduo trabajo, el 24 de junio de 1,881 por Decreto Gubernativo 261, artículo 712 Código fiscal de la República de Guatemala, se crea la Dirección General de Cuentas, la cual tiene como objetivos: a) ejercer la inspección inmediata sobre todas las oficinas fiscales de la República en todo lo que se refiere a la contabilidad; b) centralizar las cuentas de todos los ramos de la hacienda pública, resumiéndolas en una cuenta general; y, c) registrar las órdenes de pago libradas contra el tesoro por el Secretario de Hacienda, los nombramientos de empleados en todos los ramos del servicio público, las

contratas celebradas por el Poder Ejecutivo que sean motivo de ingresos o egresos, y los bonos de crédito público que emita la Tesorería Nacional.

Con la suscripción de los Acuerdos de Paz, en 1,996, el Estado de Guatemala asume el compromiso específico de reformar, fortalecer y modernizar la Contraloría General de Cuentas; de igual manera, la Comisión de Acompañamiento de los Acuerdos de Paz volvió a colocar como una prioridad la sanción de una nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y su Reglamento.

El 5 de junio del año 2002 fue emitido el Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. En estas reformas se establece que la Contraloría es el órgano rector de control gubernamental, permitiéndole implementar los mecanismos adecuados, para que con la utilización de nuevos criterios técnicos y tecnológicos, pueda garantizar la transparencia en la utilización del erario público.

2.2.2 Ámbito de competencia

Dentro de su ámbito de competencia, tiene los objetivos siguientes:

- a. Determinar si la gestión institucional de los entes o personas mencionadas con anterioridad, se realiza bajo criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía.
- b. Apoyar el diseño e implantación de mecanismos de participación ciudadana para el fortalecimiento de la transparencia, probidad y credibilidad de la gestión pública y del proceso de rendición de cuentas, como medios de lucha contra la corrupción, el peculado, el tráfico de influencias, la malversación de fondos y el desvío de recursos.

- c. Promover el intercambio de información, a través de informes y recomendaciones de auditoría, para la actualización, modernización y mantenimiento de los sistemas, en especial del integrado de administración financiera, así como de los procedimientos operativos y de control.
- d. Promover procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado.
- e. Promover la modernización de la auditoría interna y externa gubernamentales, para garantizar un mejor servicio a las instituciones públicas, con el fin de mantener actualizados los procesos y sistemas operativos y de control.
- f. Contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas del Gobierno.
- g. Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública.
- h. Promover y vigilar la calidad del gasto público.

2.2.3 Atribuciones

- a. Ser el órgano rector de control gubernamental. Las disposiciones, políticas y procedimientos que dicte en el ámbito de su competencia, son de observancia y cumplimiento obligatorio para los organismos, instituciones, entidades y demás personas a que se refiere el artículo 2 de la presente Ley;
- b. Efectuar el examen de operaciones y transacciones financieras-administrativas a través de la práctica de auditorías con enfoque integral a los organismos, instituciones, entidades y demás personas a que se refiere el artículo 2 de esta Ley, emitiendo el informe sobre lo examinado de acuerdo

con las normas de auditoría generalmente aceptadas y de auditoría gubernamental vigentes;

- c. Normar el control interno institucional y la gestión de las unidades de auditoría interna, proponiendo las medidas que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de las mismas, incluyendo las características que deben reunir los integrantes de dichas unidades;
- d. Evaluar los resultados de la gestión de los organismos, instituciones, entidades y personas a que se refiere el artículo 2 de la presente Ley, bajo los criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad;
- e. Auditar, emitir dictamen y rendir informe de los estados financieros, ejecución y liquidación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, y los de las entidades autónomas y descentralizadas, enviando los informes correspondientes al Congreso de la República, dentro del plazo constitucional;
- f. Promover de oficio y ser parte actora de los Juicios de Cuentas en contra de los funcionarios y empleados públicos que no hubieren desvanecido los reparos o cargos formulados por la Contraloría General de Cuentas;
- g. Requerir a la autoridad nominadora, la suspensión en forma Inmediata del funcionario o empleado público encargado de la custodia, manejo y administración de los valores públicos, cuando se hubieren detectado hechos presuntamente constitutivos de delito, vinculados con sus atribuciones y, además, denunciarlos ante las autoridades competentes;
- h. Nombrar interventores en los asuntos de su competencia, de carácter temporal, en los organismos, instituciones o entidades sujetas a control, cuando se compruebe que se está comprometiendo su estabilidad

económica-financiera;

- i. Autorizar los formularios, sean estos impresos o en medios informáticos, destinados a la recepción de fondos y egresos de bienes muebles y suministros, a excepción de aquellos referentes a los aspectos administrativos de las entidades a que se refiere el artículo 2 de esta ley, así como controlar y fiscalizar su manejo;
- j. Examinar la contabilidad de los contratistas de obras públicas y de cualquier persona individual o jurídica que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, así como en aquellas en que el Estado delegue la administración, ejecución o supervisión de obras o servicios públicos, en lo relacionado con fondos del Estado;
- k. Autorizar y verificar la correcta utilización de las hojas movibles, libros principales y auxiliares que se operen en forma manual, electrónica o por otros medios legalmente autorizados de las entidades sujetas a fiscalización;
- l. Cuando las circunstancias lo demanden y, de manera exclusiva, calificar y contratar Contadores Públicos y Auditores Independientes, que sean Colegiados Activos en forma individual o como Firmas de Auditoría, para realizar auditorías en los organismo, entidades y personas a que se refiere el artículo 2 de la presente Ley, quedando sujetas éstas a la supervisión de la Contraloría General de Cuentas;
- m. Promover la eficiencia profesional de los auditores gubernamentales, a través de un plan de capacitación y actualización continua;
- n. Promover mecanismos de lucha contra la corrupción;

- o. Verificar la veracidad de la información contenida en las declaraciones de probidad presentadas por los funcionarios y empleados públicos, de conformidad con la ley de la materia y la presente Ley;
- p. De acuerdo con las características de las entidades sujetas a examen, la Contraloría General de Cuentas podrá contratar especialistas de otras disciplinas profesionales para que participen en las auditorías, debiendo estos emitir un Dictamen Técnico de acuerdo con su especialidad;
- q. Ejercer control de las emisiones de las especies postales, fiscales, de bonos, cupones y otros documentos o títulos de la deuda pública emitidos por el Estado o del municipio, billetes de lotería nacional o cualesquiera otros documentos o valores que determine la ley,
- r. Controlar la incineración o destrucción de cédulas, bonos, cupones y cualesquiera otros documentos o títulos de crédito del Estado o del municipio y demás instituciones sujetas a su fiscalización;
- s. Emitir opinión o dictámenes sobre asuntos de su competencia que le sean requeridos por los Organismos del Estado o entidades sujetas a fiscalización,
- t. Coadyuvar con el Ministerio Público en la investigación de los delitos en contra de la hacienda pública;
- u. Promover un programa de digitalización de documentos y expedientes de las entidades sujetas a fiscalización;
- v. Informar, publicitar, divulgar y educar sobre el contenido de su ley Orgánica

2.2.4 Filosofía institucional

a. Misión

Velar por la probidad, transparencia y honestidad de la gestión pública, brindando a la población guatemalteca certeza en cuanto a la calidad y buen uso de los recursos públicos.

b. Visión

Ser la institución de control integral que fiscalice, evalúe y haga transparente la gestión pública.

c. Políticas institucionales y estrategias

Política 1

Fortalecimiento de la fiscalización, probidad y transparencia

Fortalecer la función fiscalizadora en el ámbito de competencia bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía y oportunidad, fomentando la cultura de probidad, transparencia y calidad en el gasto público.

Estrategias

- Modernización y mejoramiento de la sistematización de los procesos de fiscalización.
- Desarrollar mecanismos para la selección, inducción y capacitación del personal auditor de la Institución.
- Descentralización y desconcentración de la gestión institucional.
- Implementación de auditorías especializadas (de sistemas, gestión, ambiental, forense, impacto)
- Fortalecimiento de las Unidades de Auditoría Interna (UDAI) de las distintas instituciones sujetas a fiscalización.
- Fomento de la probidad y lucha contra la corrupción en dependencias del Estado y entidades sujetas a fiscalización.

- Dirección integral de la fiscalización gubernamental en función de resultados (auditorías de impacto)
- Implementar metodologías para auditar los recursos públicos que se ejecuten a través de mecanismos de intermediación financiera.
- Promover la rendición de cuentas sobre el uso de los bienes y recursos públicos, así como de los resultados de la gestión de los servidores públicos.
- Institucionalización de herramientas de trabajo.

Política 2

Fortalecimiento institucional

Impulsar el fortalecimiento institucional, a través del eficiente y eficaz uso de los recursos, como elementos fundamentales del desarrollo de una cultura de calidad del gasto y probidad, propiciando la modernización institucional.

Estrategias

- Diseño e implementación del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Diseño e implementación de programas de profesionalización y capacitación permanente.
- Estudio, determinación e implementación de procesos organizativos institucionales.
- Diseño e implementación de programas de actualización tecnológica para el manejo de la información.
- Certificación de seguridad de los sistemas informáticos
- Conformación de alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.
- Análisis y propuestas de reformas al marco jurídico que fortalezcan la gestión institucional.
- Diseño e implementación de un programa de comunicación social de las funciones y resultados

- Desarrollo e implementación de un programa de ética y moral.

Política 3

Fomento de la participación ciudadana

Fomentar la participación ciudadana, a través del desarrollo de propuestas de control y fiscalización dentro de un proceso participativo y democrático que fortalezca a racionalidad del gasto público, por medio de auditorías participativas y organizadas

Estrategias

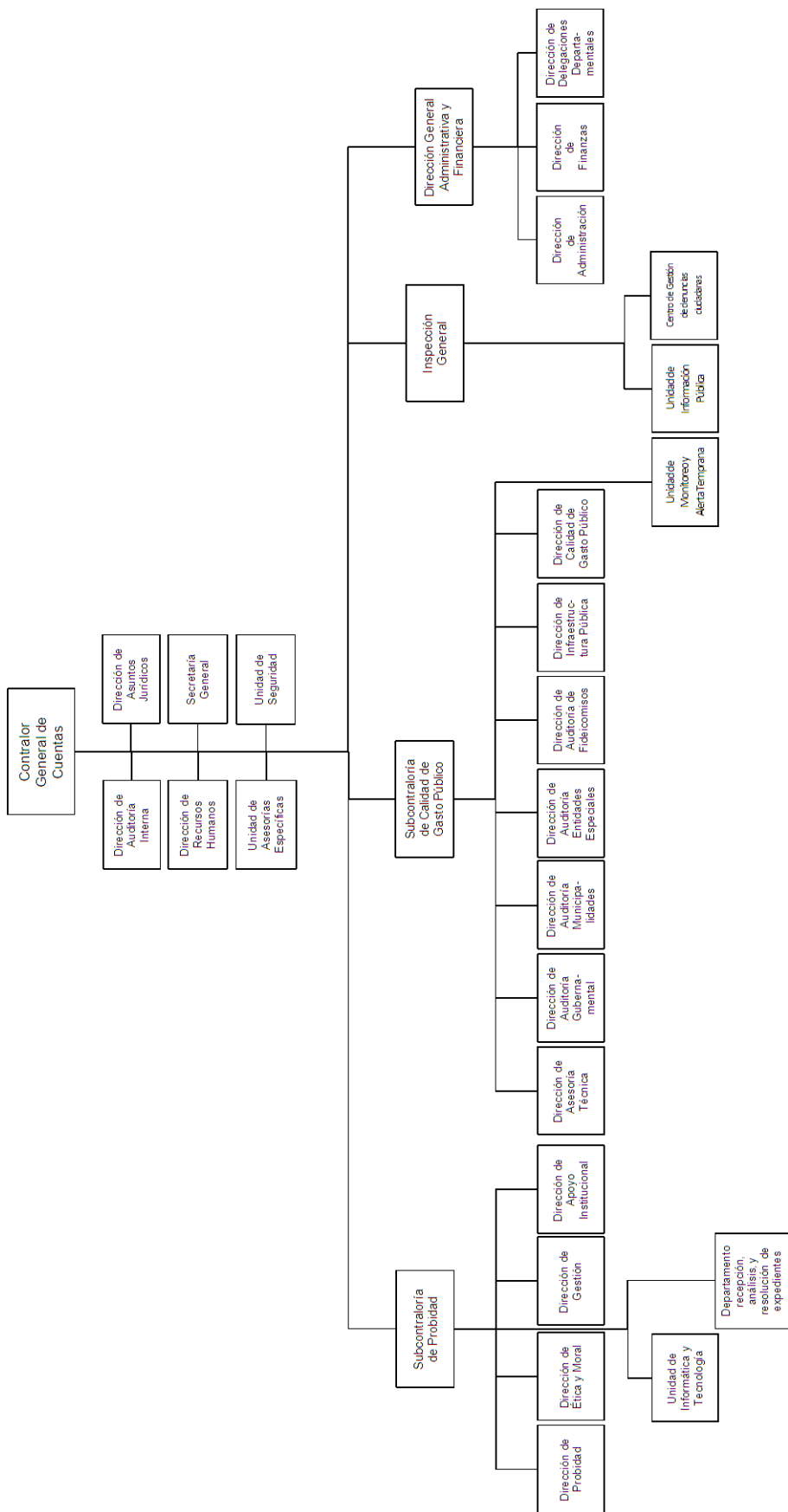
- Creación de mecanismos de participación ciudadana consciente y organizada como apoyo en el mejoramiento de la administración pública.
- Fortalecer el marco legal que propicie la participación de la sociedad.
- Fortalecimiento a los Comités de Auditoría social para que puedan controlar y auditar la adecuada utilización de los recursos del Estado, dentro del ámbito de su competencia.
- Jornadas de transparencia.

2.2.5 Estructura organizacional

Para el cumplimiento de sus objetivos la Contraloría General de Cuentas, se organiza tal y como se muestra en la gráfica siguiente:

Gráfica 1

**Organigrama General
Contraloría General de Cuentas**



2.3 Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas

Es la Unidad encargada de proyectar y planificar estratégicamente las actividades sustantivas de la Contraloría, promoviendo la definición de políticas y estrategias emanadas de las máximas autoridades; así como de normar y recopilar la información que le permita elaborar el plan operativo anual de la misma.

2.3.1 Antecedentes

La Unidad de Planificación fue creada a través del artículo 29 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo No. 318-2003.

2.3.2 Naturaleza y características

La Unidad de Planificación es de naturaleza técnica administrativa de apoyo a las demás unidades administrativas que forman parte de la estructura organizacional de la Contraloría General de Cuentas.

En ese sentido se describen a continuación las características propias de la Unidad de Planificación:

a. Misión y visión de la Unidad de Planificación

Para el desarrollo de su labor estratégica de dirección, la Unidad de Planificación ha establecido su misión de la forma siguiente:

“Somos la Unidad encargada de la orientación y apoyo sobre políticas y estrategias institucionales, así como de la formulación y seguimiento de los planes operativos y áreas técnicas afines.”

El estado ideal al cual la Unidad de Planificación aspira en el largo plazo se expresa en su visión, la cual es:

“Ser la Unidad responsable de facilitar a la Institución las directrices, orientaciones e instrumentos en materia de planificación.”

b. Valores de la Unidad de Planificación

La Unidad de Planificación desarrolla su trabajo de acuerdo con ciertos valores y principios que guían el comportamiento laboral de sus colaboradores, y que lo identifican con la labor que por naturaleza le corresponde, alentando el sentido de pertenencia. Estos son:

- a. Dignidad
- b. Responsabilidad
- c. Probidad
- d. Honestidad
- e. Transparencia
- f. Compromiso

c. Objetivos de la Unidad de Planificación

Los objetivos de la Unidad de Planificación se clasifican en estratégicos y operativos:

Objetivos estratégicos

- Consolidar la cultura de planificación, incrementando la eficacia y eficiencia de los procesos técnicos inherentes a los mismos.
- Fortalecer el proceso de gestión institucional, desarrollando mecanismos ágiles y actualizados, con el propósito de cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

Objetivos operativos

- Diseñar los documentos técnicos en cumplimiento de las actividades propias del ámbito de competencia y naturaleza institucional.

- Implementar mecanismos que faciliten la ejecución de los procesos de planificación en las áreas de competencia de la Contraloría General de Cuentas.
- Formular estrategias que viabilicen la ejecución y seguimiento de la planificación institucional.
- Diseñar informes técnicos, para la toma de decisiones y cumplimiento de lo que preceptúa la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, y su Reglamento.

d. Funciones de la Unidad de Planificación

De conformidad con la estructura organizacional, la Unidad de Planificación realiza, es una unidad de apoyo, y tiene como siguientes atribuciones:

- Organizar y diseñar los procedimientos que hagan funcionar las unidades operativas que se establezcan y aprueben por las autoridades superiores;
- Diseñar y promover que se pongan en práctica los manuales de organización.
- Evaluar los logros institucionales, con relación a los proyectos establecidos en el Plan Operativo Anual;
- Recopilar la información necesaria para determinar las políticas y estrategias que se incluirán en el Plan Operativo Anual;
- Elaborar un programa de seguimiento de la ejecución del Plan Operativo Anual y proponer alternativas para hacerlo más funcional;

- Divulgar a las unidades administrativas, las políticas y estrategias institucionales para el año fiscal que se va a planificar y requerir de las mismas la proyección de sus actividades;
- Recopilar información estadística sobre actividades realizadas por la Contraloría.

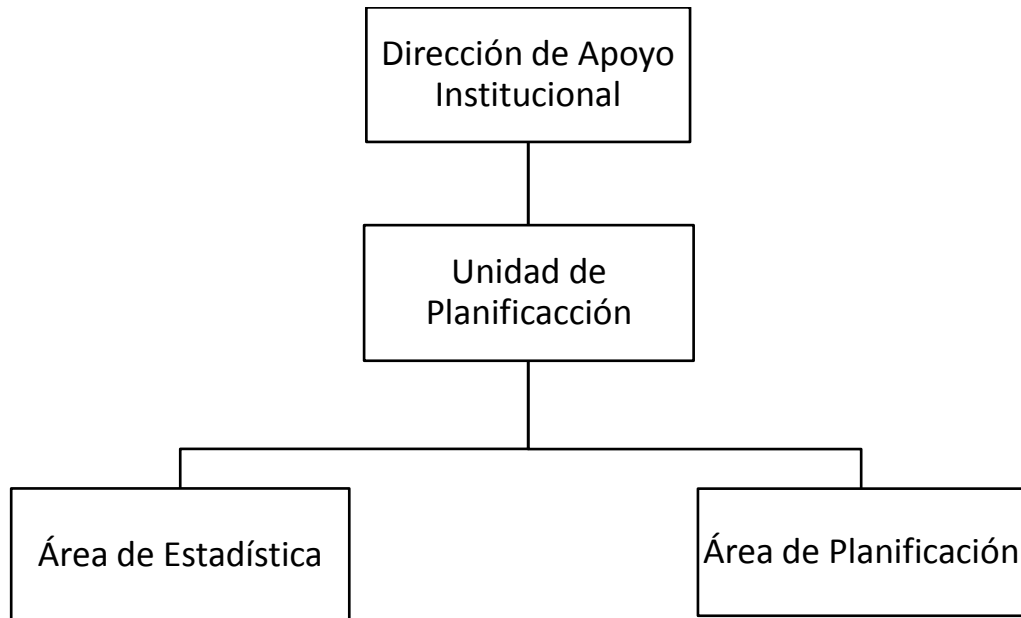
e. Estructura organizacional de la Unidad de Planificación

En concordancia con sus funciones de la Unidad de Planificación, la estructura administrativa-funcional está conformada por un total de 6 puestos de trabajo distribuidos en el área de Estadística y Planificación, y en cuatro distintos niveles jerárquicos, que reportan directamente a la Dirección de Apoyo Institucional, como se muestran en la gráfica 2 de la página siguiente.

El nivel superior de dirección está representado por la Jefatura, cuya labor se circunscribe a la dirección estratégica de las operaciones de la Unidad de Planificación, estando a su cargo el establecimiento de objetivos, y estrategias de acuerdo con las particularidades de su entorno. Controla y supervisa a las distintas áreas funcionales a través de reuniones periódicas de revisión de resultados.

Las áreas de Estadística y Planificación constituyen el nivel medio, cuya responsabilidad se enfoca en la administración de su área respectiva, de acuerdo con las funciones que por su naturaleza le corresponden. El nivel operativo, técnico y de soporte, se integra por los asistentes del área de estadística y planificación; así como el apoyo de la secretaria.

Gráfica 2
Organigrama específico actual
Unidad de Planificación
Contraloría General de Cuentas



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Gráfica 3
Organigrama nominal
Unidad de Planificación
Contraloría General de Cuentas

No	Puesto	No. De plazas
1	Jefe	1
2	Analista área de Estadística	1
3	Analista área de Planificación	1
4	Asistente	2
5	Secretaria	1

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

2.4 Situación actual de la Unidad de Planificación en cuanto a competencias laborales

Las funciones que por naturaleza le corresponden a cada uno de los puestos de trabajo que componen la Unidad de Planificación, se ha observado dificultades para cumplir de manera satisfactoria, en cantidad y calidad, de los distintos productos que le competen.

En la investigación de campo se obtuvo información desde la perspectiva de la Directora de Recursos Humanos. Así mismo desde la perspectiva de los colaboradores, que en este caso se tomó a la totalidad de puestos de trabajo de la Unidad de Planificación, y se comparó con 109 colaboradores de otras unidades administrativas de la Contraloría General de Cuentas, que constituyen la muestra de 116 personas.

En ese sentido se presentan a continuación los resultados obtenidos:

2.4.1 Desde la perspectiva de la Dirección de Recursos Humanos

Se realizó una entrevista estructurada a la Directora de Recursos Humanos, quien manifestó que la Contraloría General de Cuentas cuenta con las descripciones por escrito de las funciones que le corresponden a cada uno de los puestos de trabajo, mismas que se encuentran inscritas en un Manual de Organización el cual se encuentra en proceso de actualización, y no un Manual de descriptores de puestos. De igual forma ha sido socializado con algunas de las unidades administrativas que componen la estructura organizacional de la institución.

Las funciones descritas en el Manual de Organización, según indicó la Directora de Recursos Humanos, fueron elaboradas tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requiere para ocupar el puesto de trabajo, pero de forma general, por lo que considera muy importante, que dichas

descripciones se elaboraran por cada puesto de trabajo. En ese sentido, a la Contraloría General de Cuentas, le traería grandes beneficios, ya que contaría con personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo. En cuanto a los beneficios para los colaboradores, es que puedan ser ubicados en puestos basados en sus capacidades.

Por aparte, la Directora indicó que se han llevado a cabo análisis de puestos en la institución, las cuales fueron realizadas en el 2008, producto de ello fue la nueva clasificación de puestos y salarios, aprobada por el Congreso de la República, y al momento de que el personal es contratado, se le indica de forma verbal a través del Jefe inmediato, y además por medio de un Manual de Inducción cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que deben de poseer previo a ocupar el puesto de trabajo, así como que es lo que se espera de su puesto de trabajo. Adicionalmente a ello, la Directora de Recursos Humanos, manifestó que existe una persona responsable de la elaboración de las descripciones de puestos en la institución, perteneciente a la Unidad de Desarrollo Organizacional, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos. La Unidad de Desarrollo Organizacional, es la responsable de la elaboración de todos los manuales administrativos.

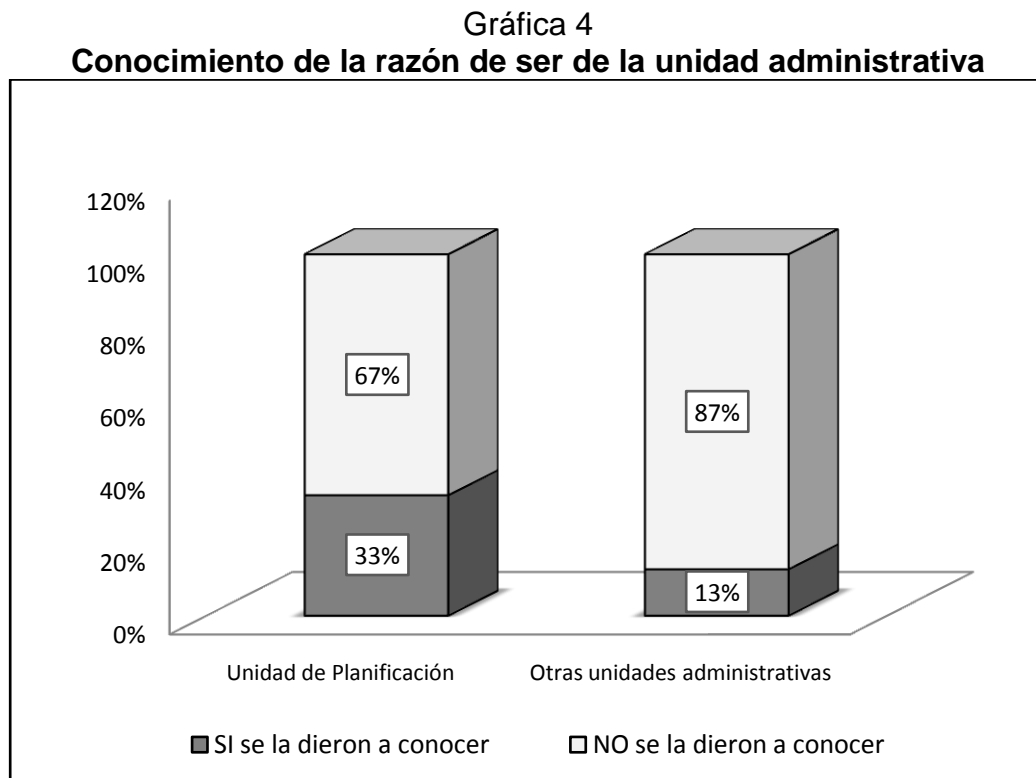
Por último, la Directora indicó que dentro de los conocimientos que considera necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo, se encuentran: la administración de personal, evaluación de desempeño, leyes laborales, paquetes informáticos, manejo de pruebas psicométricas, reclutamiento y selección de personal. En cuanto a habilidades y destrezas, se encuentran: resolver problemas, delegar, buenas relaciones humanas, comunicación, alcanzar objetivos, liderazgo, supervisión, y actitudes como iniciativa, trabajo en equipo, proactiva, y toma de decisiones.

2.4.2 Desde la perspectiva de los colaboradores

Se obtuvo información desde la perspectiva de los colaboradores que integran la Unidad de Planificación y se comparó con el de otras unidades administrativas de la Contraloría General de Cuentas, lo que permitió corroborar la tendencia existente en cuanto a la problemática motivo de investigación. En ese contexto se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo.

a. Conocimiento de la razón de ser de la unidad administrativa

De acuerdo a la información proporcionada por los integrantes de la Unidad de Planificación, así como de las otras unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de la Contraloría General de Cuentas, durante la investigación de campo, se logró determinar que no se les dio a conocer la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenecen. Como a continuación se muestra en la gráfica siguiente.



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

En ese sentido, un promedio del 77% de las que no se les dio a conocer, considera que es muy importante conocer el que hacer de la unidad administrativa a la que pertenecen, ya que de esa cuenta, tendrían claro los objetivos a alcanzar, mientras que las demás personas manifestaron que era importante conocerla, siempre y cuando esta fuera clara en cuanto a lo que se desea alcanzar por parte de la unidad administrativa.

Sin embargo, el otro 23% promedio de las personas que si les dieron a conocer la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenecen, un promedio de 86% manifestó que fue de forma verbal, ésta dada por el jefe inmediato, y tan solo un promedio del 29% indicaron que fue de forma escrita, a través de un manual de organización que les fue mostrado alguna vez, por lo que no se recuerdan qué decía en él. Tal como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Conocimiento de la razón de ser de la unidad administrativa

Pregunta	Unidad de Planificación	Otras unidades administrativas	Promedio
¿Le dieron a conocer cuál es la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenece?			
SI se la dieron a conocer	33%	13%	23%
NO se la dieron a conocer	67%	87%	77%
Si responde SI, ¿por medio de qué?			
De forma verbal	100%	71%	86%
Por escrito	0%	29%	14%
Si responde NO, ¿Cómo considera conocer la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenece?			
Muy importante	75%	78%	76%
Importante	25%	22%	24%

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

En ese sentido, el no conocer cuál es la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenece, la persona que ocupa el puesto de trabajo ejecuta sus funciones sin ninguna dirección u objetivo preciso a alcanzar, que contribuya al crecimiento organizacional de la unidad administrativa a la que pertenece, no pudiendo así demostrar sus capacidades y por ende el crecimiento personal se estanca.

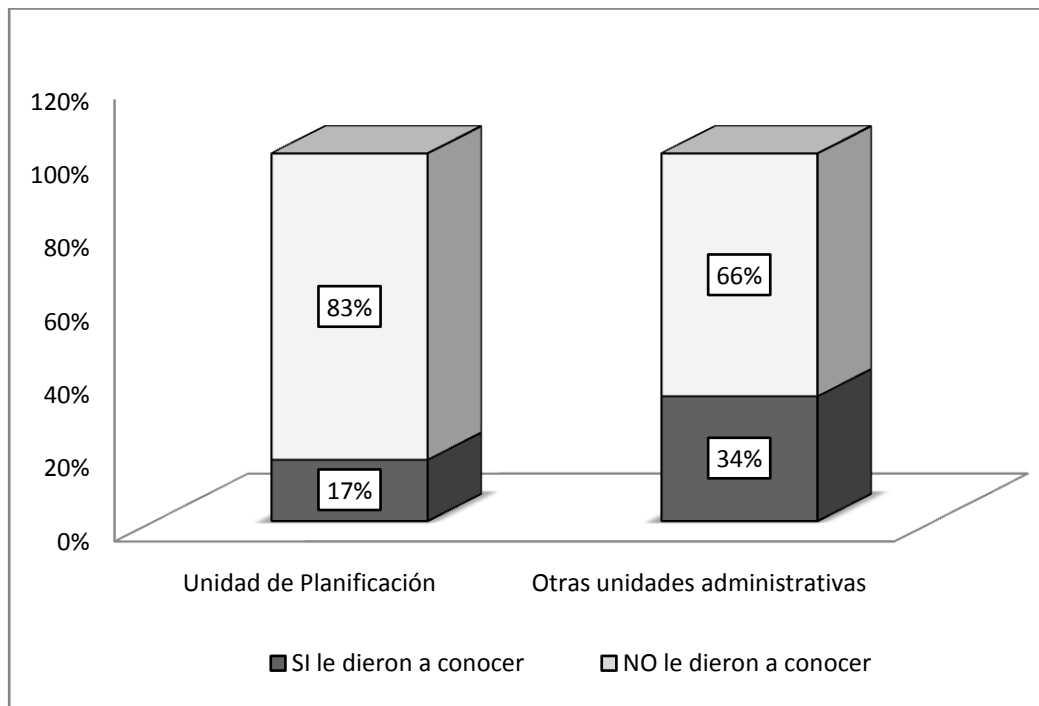
Para ello hace falta que a lo interno de cada unidad administrativa se socialice el quehacer de la misma, para que el desempeño del trabajo contribuya al desarrollo y crecimiento del área de trabajo y del mismo trabajador.

b. Conocimiento de lo que se espera del puesto de trabajo

Todo colaborador debe conocer qué es lo que se espera de su puesto de trabajo, y con ello establecer prioridades en cuanto al desempeño de las funciones que por naturaleza le corresponden.

Es ese sentido, un promedio del 74.5% de los colaboradores que forman parte de la Unidad de Planificación, así como de las otras unidades administrativas, coinciden en que en ningún momento se les indicó que es lo que se espera de su puesto de trabajo, esto ha sido motivo por el cual las funciones que desempeñan no las ejecutan de acuerdo a la naturaleza de su puesto de trabajo, desconociendo hacia qué objetivos contribuyen con su trabajo, y el restante 25.5% promedio manifestó que si les dieron a conocer que es lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo, lo cual se puede observar en la gráfica siguiente.

Gráfica 5
Conocimiento de lo que se espera de su puesto de trabajo



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Por otra parte un promedio del 96% de los entrevistados, manifestaron que les dieron a conocer lo que se espera de su puesto, sin embargo esto fue de forma verbal, por medio del jefe inmediato, por lo que a la fecha desconocen si lo que están ejecutando responde a lo que les indicaron en un inicio.

Por último, un promedio del 4% de los colaboradores entrevistados, indicaron que fue por medio escrito, a través de un documento, el cual no recuerdan específicamente si era un manual de organización, o una nota, tal y como se observa en el siguiente cuadro.

De esa cuenta, un promedio del 68% de ellos consideraron que es muy importante conocer lo que se espera de su puesto de trabajo, y un 29% afirmaron

que era importante, esto les permitiría desempeñar de mejor manera las funciones que les han sido asignadas.

Cuadro 2
Conocimiento de lo que se espera del puesto de trabajo

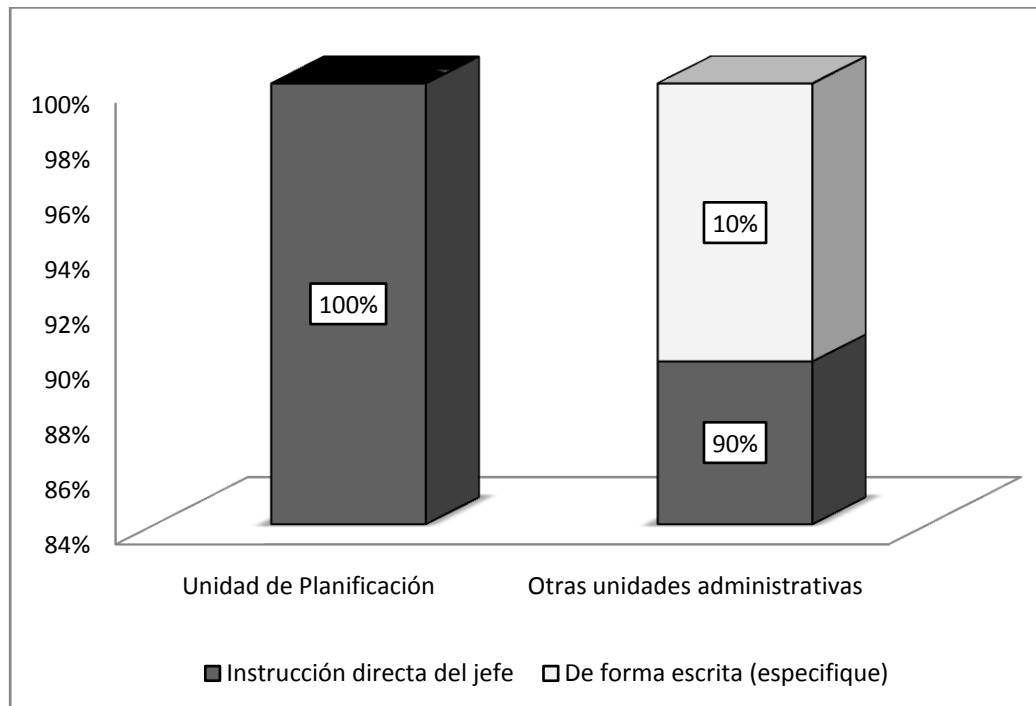
Pregunta	Unidad de Planificación	Otras unidades administrativas	Promedio
¿Le dieron a conocer que se espera de su puesto de trabajo?			
SI le dieron a conocer	17%	34%	25%
NO le dieron a conocer	83%	66%	75%
Si responde SI, ¿por medio de qué?			
De forma verbal	100%	92%	96%
Por escrito (especifique)	0%	8%	4%
Si responde NO, ¿Cómo considera conocer que se espera de su puesto de trabajo?			
Muy importante	60%	75%	68%
Importante	33%	25%	29%

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

c. Asignación de funciones

De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores, pertenecientes a la unidad de Planificación, así como de otras unidades administrativas, se pudo comprobar que las funciones que actualmente desempeñan, fueron asignadas por instrucción directa del jefe inmediato, y únicamente un reducido número de personas indicaron que fue de forma escrita, a través del manual de organización, lo cual al realizar la investigación se comprobó que carece de un documento que contenga de forma específica las funciones que por naturaleza le corresponden a cada puesto de trabajo, como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 6
Asignación de funciones



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

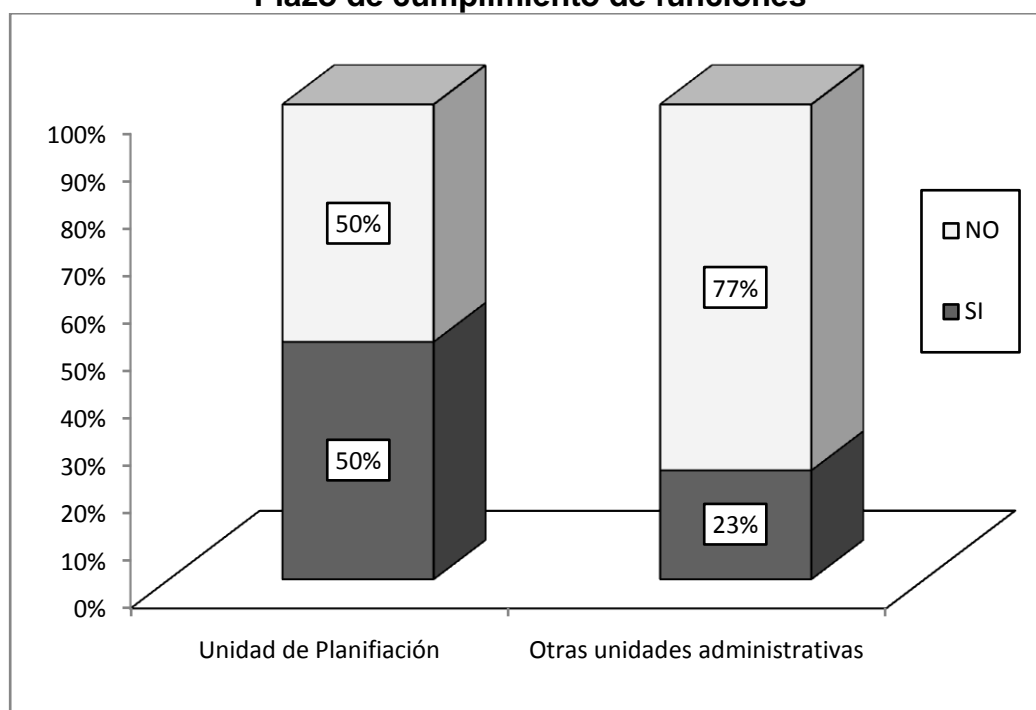
d. Plazo establecido para el cumplimiento de funciones

De acuerdo a la investigación realizada de campo, se logró determinar que un promedio de 63.5% de las personas entrevistadas, no tienen establecido un plazo para el cumplimiento de las funciones, por lo que las ejecutan sin tener un compromiso en cuanto al tiempo de entrega, y solamente un promedio de 36.5% de los casos se les establece un plazo de cumplimiento de acuerdo a las necesidades que en su momento se requieren, de continuar así, aumentará un acomodamiento en la ejecución de las funciones que por naturaleza le corresponden a cada puesto de trabajo, por lo que se hace necesario la implementación de tiempo de entrega en cuanto al resultado de las funciones que ejecutan, como lo muestra la gráfica siguiente.

Cabe resaltar, que la Unidad de Planificación, tiene establecidos plazos de conformidad con la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, para la

entrega y presentación al Congreso de la República de Guatemala los informes de gestión, del Despacho Superior, Subcontalorías de Calidad del Gasto Público y Probidad, así como la Memoria de Labores. Además el Plan Operativo Anual institucional a la Dirección Técnica del Presupuesto y la Secretaría de Planificación de la Presidencia de la República, establecidos en el Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto.

Gráfica 7
Plazo de cumplimiento de funciones



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Por otro lado, se logró establecer que un promedio del 49% de los entrevistados, tienen establecido el plazo para el cumplimiento de sus funciones de forma mensual, un 29% cuatrimestralmente, y el resto de forma semanal, semestral y anual, esto se da en las unidades administrativas que generan producción terminal a nivel institucional.

Por aparte, quienes realizan sus funciones sin ningún plazo establecido, un promedio del 70%, considera muy importante tener establecido el tiempo, para el cumplimiento de las distintas funciones asignadas, y un promedio del 30% que es importante. En ese contexto, los colaboradores manifestaron que, el contar con un plazo establecido para el cumplimiento de las funciones que por naturaleza les corresponde, planificarían las mismas de una forma más objetiva, y poder así darles su respectivo seguimiento, y evitar así el desperdicio de tiempo en cuanto al cumplimiento de sus funciones, tal y como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 3
Plazo para el cumplimiento de funciones

Pregunta	Unidad de Planificación	Otras unidades administrativas	Promedio
¿ Tiene plazo establecido para el cumplimiento de las funciones que tiene asignadas?			
SI	50%	23%	36%
NO	50%	77%	64%
Si responde SI, ¿cada cuánto tiempo?			
Semanal	0%	20%	10%
Mensual	67%	32%	49%
Cuatrimestral	33%	24%	29%
Semestral	0%	12%	6%
Anual	0%	12%	6%
Si responde NO, ¿Cómo considera tenerlo establecido?			
Muy importante	67%	74%	70%
importante	33%	26%	30%
Sin importancia	0%	0%	0%

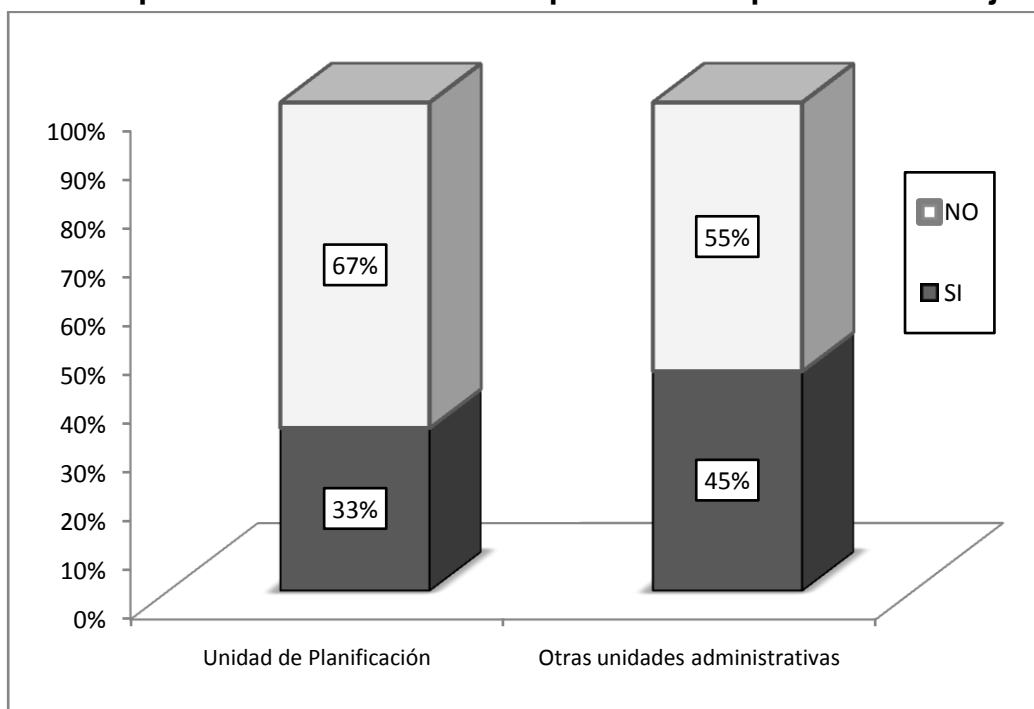
Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

e. Ejecución de funciones no específicas del puesto de trabajo

De conformidad con la información proporcionada por las personas entrevistadas, como se observa en la gráfica, se estableció que actualmente un

promedio de 39% de los colaboradores ejecutan funciones que consideran no les corresponden, o no son específicas del puesto de trabajo que desempeñan, y un promedio de 61%, consideran que si son las funciones que deben desempeñar de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo que desempeñan. En este contexto, no se estableció una comparación con el Manual de organización que se encuentra en proceso de actualización, derivado que no cuentan con el mismo para determinar si lo que ellos consideran esta descrito en el mismo.

Gráfica 8
Correspondencia de funciones específicas del puesto de trabajo



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

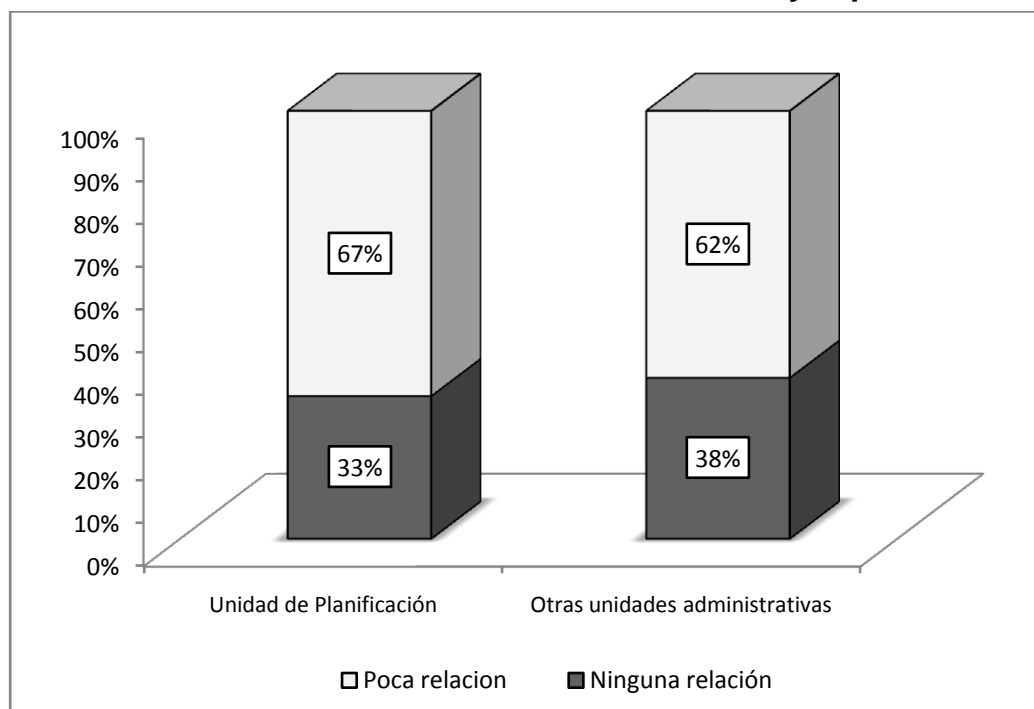
f. Relación de las funciones que desempeñan, con los conocimientos y experiencia adquiridos a través del tiempo

Como se observa en la gráfica siguiente, mediante la investigación de campo realizada, se estableció que las funciones que se desempeñan en los puestos de trabajo, un promedio del 35.5% de los entrevistados, manifestaron que estas no

tienen ninguna relación con los conocimientos y experiencia adquiridos a través del tiempo y un promedio del 64.5% manifestaron tener poca relación. Así también por no conocer cuál es la descripción de su puesto de trabajo, ha generado que en algunos casos soliciten su cambio a otra unidad administrativa, para poder así desarrollar a una carrera administrativa.

En ese sentido, es importante que se cuente con descriptores de puestos donde quede de manifiesto la relación que se debe tener entre las funciones con los conocimientos y experiencia adquiridos a través del tiempo, y poder así desempeñar las funciones eficientemente.

Gráfica 9
Relación de las funciones entre conocimientos y experiencia



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

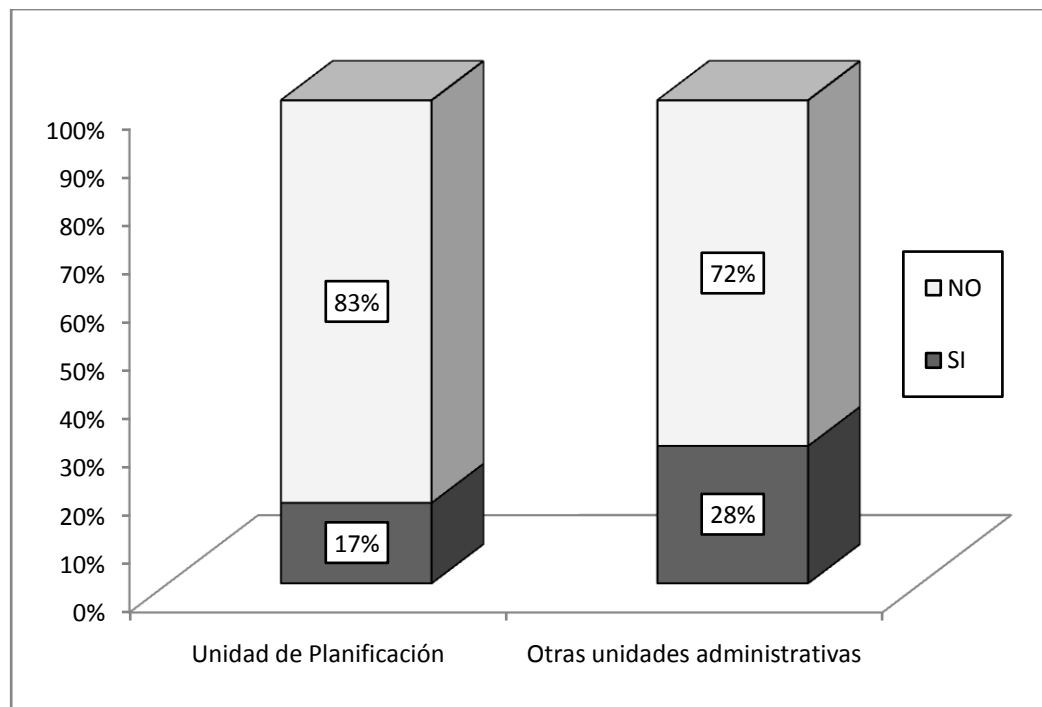
g. Requerimiento de Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para ocupar el puesto de trabajo

De acuerdo a la investigación de campo realizada en la Unidad de Planificación y en otras unidades administrativas, tal y como se observa en la siguiente gráfica, se determinó que al momento de ser contratado el colaborador un promedio de 77.5% de los entrevistados manifestaron que no les indicaron cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que deben poseer previo a ocupar el puesto de trabajo. Lo que ha generado que el trabajador realice sus funciones de acuerdo a la manera que considera es la correcta, aún cuando sus competencias que poseen le permitirían desempeñar sus funciones de otra forma, y un promedio de 22.5% manifestaron que si les indicaron cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que deben poseer, pero de forma verbal por lo que al momento de la entrevista no se recordaron cuáles fueron esos requerimientos.

Sin embargo, la Contraloría General de Cuentas a través de la Dirección de Recursos Humanos contrata al personal de acuerdo al requerimiento de la unidad administrativa, quien es en todo caso la que establece las características que desea que posea la persona que ocupará el puesto de trabajo, siguiendo el procedimiento de entrevista y selección de personal, velando por que la persona contratada cumpla con todos los requerimientos establecidos.

De esa cuenta, contar con un descriptor de puestos por competencias laborales que contenga las especificaciones y características de cada puesto de trabajo, proporcionaría a la institución una herramienta útil al momento de ejecutar el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal que se requiere para contribuir al desarrollo institucional.

Gráfica 10
Requerimiento de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para ocupar el puesto de trabajo



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Por otro lado, los colaboradores que respondieron que no les dieron a conocer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, el 60% considera que mejoraría mucho el desempeño de sus funciones si les hubieran indicado o tuvieran conocimientos de esos aspectos anteriormente mencionados; un 30% manifestó que mejorarían bastante, y un 10% indicó que poco mejorarían en el desempeño de su puesto de trabajo si les hubieran indicado, lo cual se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 4
**Requerimiento de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes,
 para ocupar el puesto de trabajo**

Pregunta	Unidad de Planificación	Otras unidades administrativas	Promedio
Al momento de su contratación, ¿le indicaron que conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes debía poseer para ocupar el puesto de trabajo?			
SI	17%	28%	23%
NO	83%	72%	77%
Si responde SI, ¿por medio de qué?			
De forma verbal (Quién?)	100%	81%	90%
Por escrito (especifique)	0%	19%	10%
Si responde NO, ¿Considera que mejoraría el desempeño de sus funciones si le hubieran indicado?			
Bastante	40%	21%	30%
Mucho	60%	60%	60%
Poco	0%	19%	10%

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

En ese sentido, contar con descriptores de puestos por competencias laborales, permitirá a la Dirección de Recursos Humanos, quien es la encargada de la gestión del personal, al momento de la contratación, indicarle a la persona cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que deben poseer para ocupar el puesto de trabajo, para lo cual, hará entrega de una copia escrita de estas características.

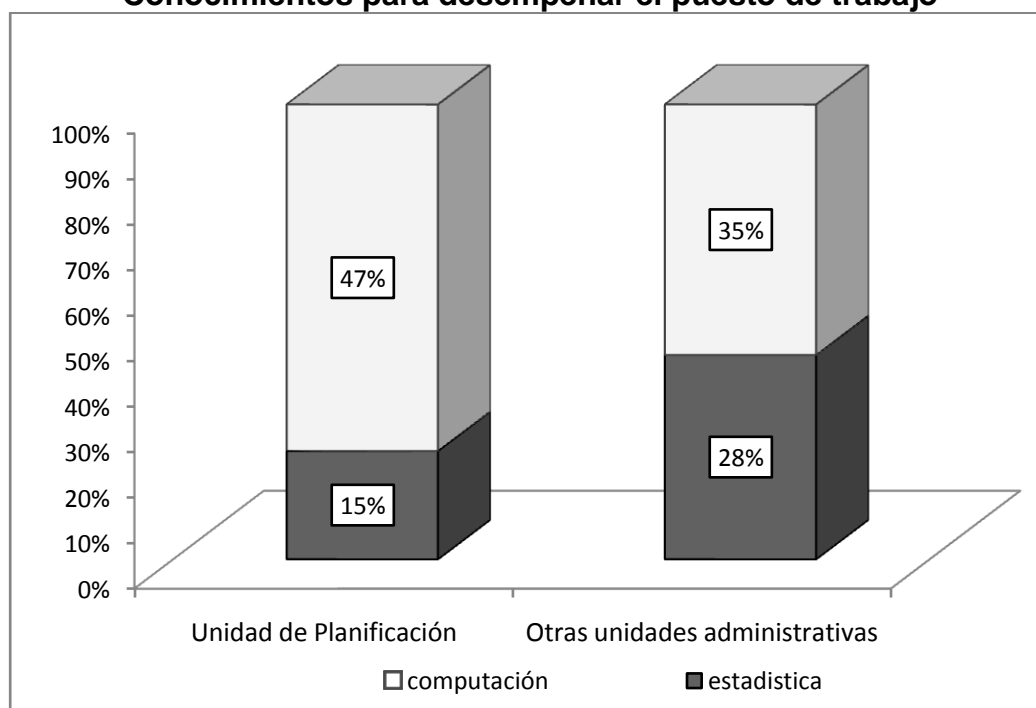
h. Conocimientos para el desempeño del puesto de trabajo

Al momento de realizar el trabajo de campo, se logró comprobar en cuanto a cuáles son los conocimientos, necesarios para desempeñar las funciones en su

puesto de trabajo, un promedio del 41% manifestó que son los conocimientos en computación y un 21.5% la estadística, como los más necesarios, esto se debe a que para desempeñar sus funciones, es indispensable el manejo adecuado de equipo de cómputo así como los software, de igual forma al momento de realizar cuadros estadísticos y la presentación de informes que contengan información estadística, lo cual se muestra en la siguiente gráfica

Sin embargo, el 37.5% restante manifestó que los otros conocimientos que consideraron que debían poseer, no menos importantes fueron, economía, contabilidad, matemáticas, administración y derecho entre otras, mismos que de alguna forma los deben aplicar en el desempeño de su puesto de trabajo.

Gráfica 11
Conocimientos para desempeñar el puesto de trabajo



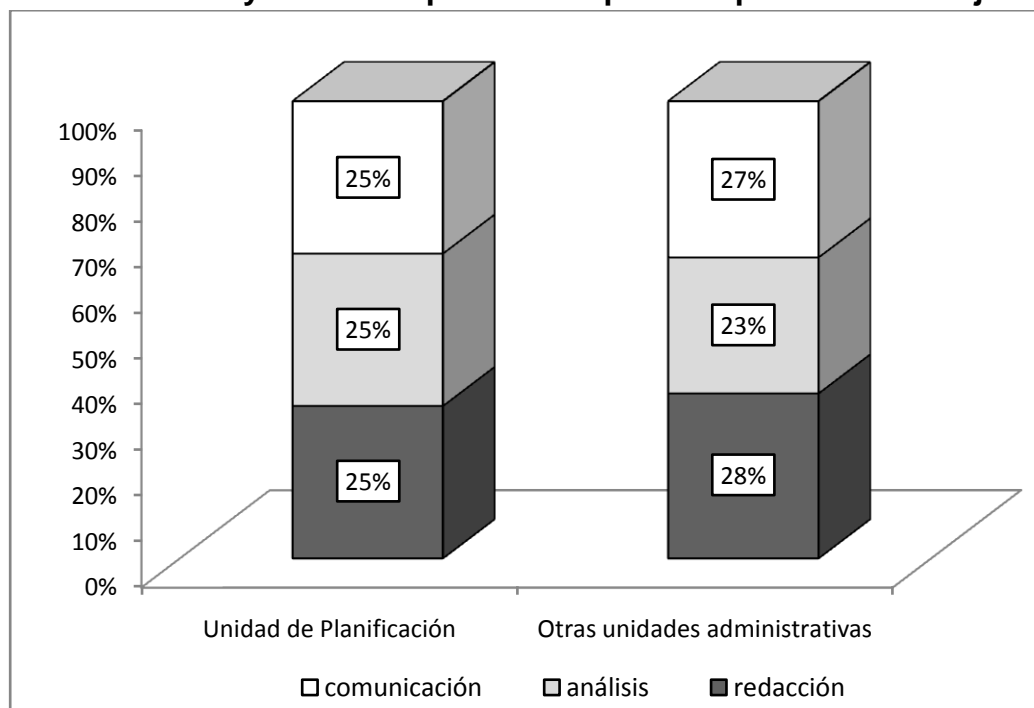
Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

i. Habilidades y destrezas para desempeñar el puesto de trabajo

Tal y como se observa en la gráfica siguiente, la comunicación, análisis y redacción, en un promedio del 26%, 24% y 26.5% respectivamente, fueron las habilidades y destrezas que los colaboradores tanto de la Unidad de Planificación, como de otras unidades administrativas manifestaron que debían de poseer para desempeñar el puesto de trabajo que ocupan, esto derivado al tipo de información que por naturaleza les corresponde de acuerdo a la unidad administrativa a la que pertenecen.

Sin embargo, es importante mencionar que aparte de las habilidades y destrezas anteriormente mencionadas, un promedio del 23.5% manifestaron que también la interpretación y la investigación consideran importantes poseer para el desempeño de su puesto de trabajo, ya que son aplicadas al momento de la elaboración de informes.

Gráfica 12
Habilidades y destrezas para desempeñar el puesto de trabajo

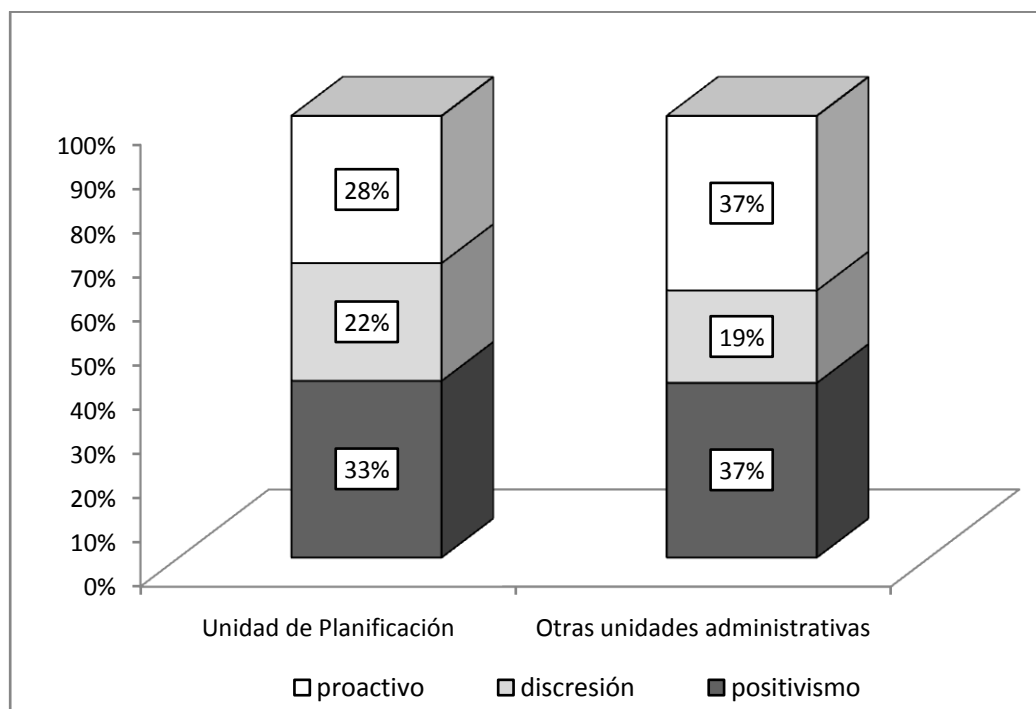


Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

j. Actitudes para desempeñar el puesto de trabajo

En la investigación de campo realizada en la Unidad de Planificación y otras unidades administrativas que forman parte de la estructura organizacional de la Contraloría General de Cuentas, como se puede observar en la gráfica siguiente, se logró establecer que dentro de las actitudes que necesitan para desempeñar el puesto de trabajo, figuran como las más importantes, el ser proactivos, tener discreción y contar con positivismo, actitudes necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Gráfica 13
Actitudes para desempeñar el puesto de trabajo



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

2.4.3 Desde los descriptores de puestos

De acuerdo con la investigación de campo se determinó que la Unidad de Planificación cuenta con descriptores de puestos, los cuales fueron elaborados cuando se creó el Reglamento de la ley Orgánica de la Contraloría General de

Cuentas, y estos no han sido sujetos de revisión, para verificar que todo lo que se encuentra descrito cumpla con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que se necesitan para ocupar un puesto de trabajo.

Dentro de las deficiencias que muestran los descriptores de puestos, se pueden mencionar las siguientes:

1. Se han revisado detalladamente las funciones que por naturaleza le corresponden a cada puesto de trabajo, en comparación con lo que realizan actualmente, y se determinó que estas no corresponden en su mayoría a las descritas en el manual de organización.
2. No existe un apartado donde se dé a conocer el propósito de ser de la Unidad de Planificación, así como de las otras unidades administrativas sujetas de investigación.
3. No existe un apartado donde especifique el que hacer del puesto de trabajo.
4. No contiene indicadores que permita evaluar el perfil de los puestos de trabajo en cuanto a su desempeño.
5. El nivel educativo, no está acorde con lo exigido para ocupar el puesto de trabajo, tal es el caso de una asistente del área de Estadística, quien tiene una carrera universitaria, y finalizada una maestría, cuando el puesto únicamente requiere un nivel universitario medio.
6. No proporciona información relacionada con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que se requieren para ocupar el puesto de trabajo.
7. No se muestra las necesidades de capacitación para el puesto de trabajo.

8. No figura un apartado que identifique el entorno laboral donde el cual cada puesto de trabajo se debe desempeñar.
9. No se logra determinar con claridad las competencias requeridas para cada puesto de trabajo

2.5 Discusión de resultados

Las deficiencias encontradas en la investigación de campo realizada, limitan a la Unidad de Planificación y a las demás unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de la Contraloría General de Cuentas a alcanzar sus objetivos, ya que los colaboradores realizan sus funciones de acuerdo a indicaciones emanadas por el Jefe inmediato, y en algunos casos porque así se ha venido realizando de hace años.

Derivado de la comparación realizada entre la Unidad de Planificación y las otras unidades administrativas, se determinó que los colaboradores no conocen que es lo que se espera de su puesto de trabajo, debido a que en las descripciones existentes no se manifiesta esta información, y las funciones que desempeñan tienen poca relación con los conocimientos y experiencia que poseen.

Aún cuando en la Contraloría General de Cuentas, se cuente con un Manual de Organización, este es una copia exacta del Reglamento de la Ley Orgánica de la Institución, por lo que los descriptores que allí se encuentran inscritos, no cumplen con las especificaciones necesarias que todo descriptor de puestos debe poseer, en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar con eficiencia un puesto de trabajo, y el entorno en el que se deben desenvolver.

Por otro lado, la inducción a los colaboradores al momento de su contratación, es de carácter general, dándoles a conocer el que hacer de la Contraloría General

de Cuentas, situación que es válida, sin embargo la inducción en cuanto a la unidad administrativa donde desempeñará el puesto de trabajo, únicamente se le hace ver a través del jefe inmediato de manera verbal. En ese sentido, la falta de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que deben poseer para desempeñar el puesto de trabajo, el personal desconoce cuáles son sus atribuciones que respondan a estas características.

Cabe mencionar que con fecha 25 de septiembre del 2008, le fue aprobado a la Contraloría General de Cuentas el Reglamento del Plan Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, mediante el acuerdo gubernativo número 235-2008. Dicho reglamento tiene como objeto establecer las normas que regulen el Plan de clasificación de puestos, Régimen de salarios y evaluación del desempeño de la institución, para la correcta administración de sus recursos humanos.

En ese sentido la Contraloría General de Cuentas, por ser una entidad descentralizada goza de independencia funcional, técnica y administrativa, por lo que no está sujeta a las disposiciones de la Ley de Servicio Civil.

De esa cuenta, y de acuerdo a la información recabada en la investigación de campo, se presenta la siguiente propuesta de un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas.

CAPÍTULO III

**PROPUESTA DEL MODELO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS POR
COMPETENCIAS LABORALES PARA LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE
LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS****3.1 Presentación**

Las normas y procedimientos de administración de personal en su acuerdo gubernativo Número 1222-88, en su artículo uno establece que rigen para todas las dependencias del organismo Ejecutivo y Entidades Descentralizadas o Autónomas, que no cuenten con disposiciones legalmente aprobadas sobre administración de personal, clasificación de puestos.

Por aparte la Constitución Política de la República en su artículo 108, régimen de los trabajadores del Estado, Sección novena, Trabajadores del Estado, establece que las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con sus trabajadores se rigen por la Ley de Servicio Civil, con excepción de aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias de dichas entidades.

En este contexto, la Contraloría General de Cuentas, por ser una entidad descentralizada goza de independencia funcional, técnica y administrativa, de esa cuenta, con fecha 25 de septiembre del 2008, le fue aprobado a la Contraloría General de Cuentas el Reglamento del Plan Clasificación de Puestos y Administración de Salarios, mediante el acuerdo gubernativo número 235-2008; dicho reglamento tiene como objeto establecer las normas que regulen el Plan de Clasificación de Puestos, Régimen de Salarios y Evaluación del Desempeño de la institución, para la correcta administración de sus recursos humanos.

La presente propuesta nace de la necesidad de contar con una herramienta administrativa que ayude a la implementación del modelo de descriptor de

puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas y además que este sea aplicado a las demás unidades administrativas que conforman la estructura de la institución y mejore el proceso de gestión del recurso humano dentro de la misma.

Considerando que el concepto de competencia laboral son todos aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que un colaborador debe de poseer para ocupar un puesto de trabajo, se hace necesario definir un modelo para su correcta implementación. Las competencias se presentan como el nuevo paradigma del empleo, lo que representa para las instituciones públicas un gran reto al cual se deben adaptar, e incluso anticiparse a los cambios necesarios, planteando adecuadamente sus estrategias y alineando los aportes de su capital intelectual a fin de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

El fin primordial de la presente propuesta es que la Unidad de Planificación cuente con una herramienta que le ayude a desarrollar esos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para poder desempeñar mejor sus funciones. Adicional a ello que sea tomado como ejemplo para su posterior implementación dentro de la Contraloría General de Cuentas.

3.2 Modelo de descriptor de puestos para la Unidad de Planificación

Se puede decir que una persona es competente para hacer determinada función, cuando demuestra que sabe hacerla. Si esta función tiene que ver con el trabajo y se lleva a cabo en condiciones de eficiencia y seguridad para cumplir con las misiones profesionales del individuo, entonces se trata de una competencia laboral.

3.2.1 Descripción

Las descripciones de puestos se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, dirección, departamento o unidad administrativa; el cual se realiza de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al puesto en cuestión.

Dado que el contenido de los puestos de trabajo determina las competencias que van a ser necesarias para que la Unidad de Planificación pueda conseguir sus objetivos, es claro que el conocimiento de los mismos será fundamental para trabajar con eficacia y eficiencia.

Es importante resaltar que la descripción del puesto de trabajo es útil para los diferentes niveles de una organización, de la siguiente forma:

- a. Para los altos directivos y ejecutivos: representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuales son las obligaciones y características de cada descripción laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea solida de lo que le compete en cuanto a trabajos concretos de la organización.
- b. Para los mandos medios, les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
- c. Para otros integrantes de la organización: pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente.

3.2.2 Propósito

El propósito primordial de contar un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General

de Cuentas, es analizar cada uno de ellos y tener el conocimiento real y actualizado de la estructura de la unidad, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo, así como servirá de modelo para ser aplicado a las distintas unidades administrativas que conforman la estructura de la institución.

3.2.3 Objetivos

a. Objetivo general

Proporcionar un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales, para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, elaborado tomando en cuenta conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos para los puestos de trabajo, y que coadyuve a elevar el desarrollo personal y organizacional, y que sirva como ejemplo para su posterior aplicación a las otras unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de la institución.

b. Objetivos específicos

- Implementar el modelo de descriptor de puestos por competencias laborales en la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, para que se propicie una visión en conjunto de la complejidad inherente al personal, permitiendo un mejor manejo de este, desde un punto de vista estratégico para la institución.

- Analizar los puestos de trabajo mediante el método conductista, a través de la definición y evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias del colaborador según el puesto de trabajo.

- Brindar a la Contraloría General de Cuentas una herramienta que permita suplir la brecha relacionada a las competencias laborales.

3.2.4 Alcances

Los alcances que se tendrán con el modelo de descriptor de puestos por competencias laborales propuesto serán los siguientes:

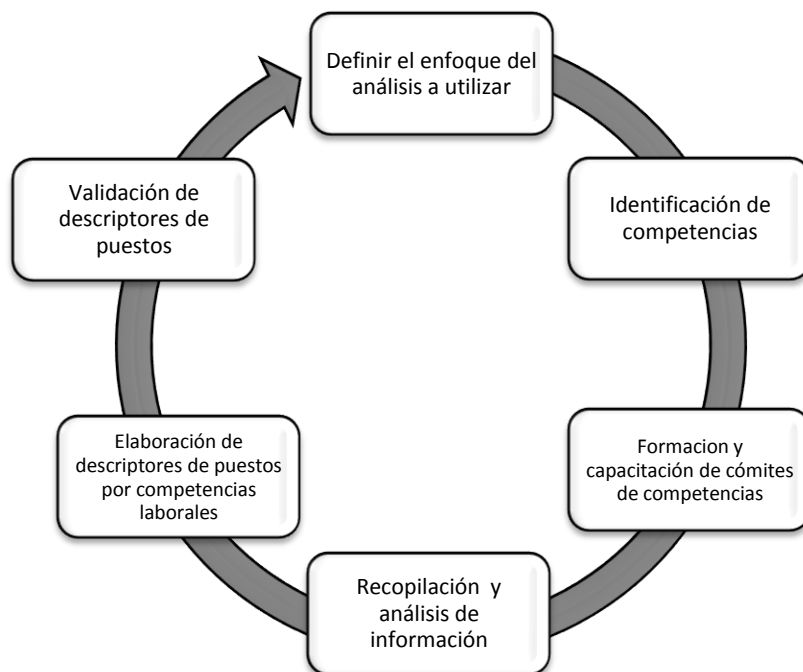
- a. La Unidad de Planificación contará con un instrumento para identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos para cada uno de los puestos de trabajo que la integran, aplicando la metodología propuesta, mejorando el desempeño en sus funciones
- b. Dispondrá de información relevante sobre las competencias requeridas para el adecuado desempeño los puestos de trabajo y pueda planificar la trayectoria del desarrollo laboral a lo interno de la unidad.
- c. Enriquecerá la gestión de recursos humanos, de tal forma que propicie un adecuado desempeño de las funciones que por naturaleza le corresponden a cada puesto de trabajo

3.3 Metodología

La competencia laboral como se mencionó anteriormente es un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es por lo tanto plenamente identificable.

Para la aplicación de la metodología en la descripción de un puesto de trabajo fue necesario realizar los pasos que se muestran en el siguiente esquema.

Esquema 3
Descripción de puestos por competencias laborales



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

3.3.1 Definir el enfoque del análisis a utilizar

Antes de definir el enfoque utilizado, fue necesario establecer una comparación entre los dos enfoques: funcional y conductista; se hace la aclaración que ambos enfoques pueden ser utilizados, pero dependerá de la profundidad del análisis que se requiera en cada una de las unidades administrativas, para el caso específico de la Unidad de Planificación, se ha seleccionado el enfoque conductivista.

3.3.2 Identificación de las competencias

Para llevar a cabo la identificación de competencias se requirió de la ejecución de los pasos siguientes, los cuales están detallados en el capítulo anterior.

- a. Se identificaron las funciones esenciales del puesto
- b. Se calificaron las funciones sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, impacto de los errores y complejidad

- c. Se identificaron los conocimientos formales e informativos
- d. Se identificaron las destrezas requeridas para el puesto
- e. Se determinaron las competencias para la selección y para capacitación

3.3.3 Formación y capacitación del comité de competencias

Se deberá conformar un equipo de colaboradores conocedores de los puestos, así como del quehacer de la institución. El comité estará dirigido y coordinado por la Dirección de Recursos Humanos, para que proporcionen la información pertinente y oportuna. En ese sentido, los integrantes del comité de competencias cumplen con los requisitos básicos siguientes:

- Conocimiento de la metodología de modelado de descriptores de puestos
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque a utilizar
- Habilidad para dirigir y organizar equipos de trabajo multidisciplinarios
- Conocer a fondo la posición y el contexto institucional
- Nivel educativo superior
- Tener la autoridad formal para aprobar la información

El comité tiene las atribuciones siguientes:

- Completar los datos informativos de la posición
- Establecer el propósito principal de puesto
- Establecer la educación formal requerida
- Establecer y clasificar las funciones esenciales
- Determinar Conocimientos formales e informativos del puesto
- Establecer destrezas requeridas para el puesto
- Establecer competencias para selección y capacitación
- Establecer requerimientos de experiencia
- Determinar qué competencias están asociadas a las funciones
- Determinar cuáles son las características del entorno laboral

- Determinar qué relaciones interpersonales deben mantener en el puesto de trabajo
- Establecer cuáles son las condiciones físicas de trabajo
- Establecer cuáles son las características estructurales del puesto

Con lo anterior, se asegura que la información obtenida en la fase de recolección sea confiable y exacta.

3.3.4 Recopilación y análisis de información

Para la recopilación de información se utilizó un instrumento que permitió recabar datos fidedignos, para posteriormente elaborar los descriptores de puestos por competencias laborales. Este instrumento se detalla más adelante.

3.3.5 Validación de los Descriptores de puestos por competencias laborales

Después de haber recabado la información, fue necesario revisar y depurar dicha información, en esta fase se recomienda que sea la Dirección de Recursos Humanos quien la ejecute.

La validación es fundamental porque la base son los descriptores de puestos por competencias laborales. Si estos son inexactos, las resultantes incorporaran algún nivel de error. Para el efecto, obsérvese más adelante para llevar a cabo la validación.

Además en la verificación se completaron otros datos que no se indagaron en la fase de recopilación. Esta fase buscó como objetivos:

1. Asegurar que la información obtenida en la fase de recopilación de información sea confiable y exacta.

2. Hacer una revisión general de las descripciones de puestos elaboradas.

La verificación y validación media vez fue realizada, se puede considerar como aprobación oficial, de modo que cuentan con el visto bueno de las autoridades superiores. A continuación se describen los puntos que se revisaron en esta fase:

1. Revisión de la exactitud de las funciones
2. Validación de los conocimientos informativos
3. Validación de las destrezas específicas
4. Validación de los requerimientos de selección y capacitación

3.4 Requerimientos de competencias

La necesidad de desempeñar un puesto con eficiencia y eficacia, requiere de competencias laborales. En ese sentido el comité de competencias estableció que competencias son requeridas, a nivel institucional, por unidad administrativa y por último por puesto de trabajo. Esta información se puede obtener mediante el instrumento que más adelante se detalla en el inciso 3.6

3.5 Niveles de competencias

En el capítulo I, se hizo mención a los niveles de competencia que establece INTECAP para Guatemala, de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y la autonomía para realizarlas, las cuales fueron descritas en la tabla No. 1, la cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4
Niveles de competencias

Tres niveles ocupacionales	Cinco niveles de competencias	Puestos
Operativo	Básico tradicional No calificado Semicalificado	Secretaría
	Calificado Altamente calificado	Asistentes
Medio	Industrializado Técnico medio Mandos medios	Analista
Ejecutivo	Profesional Mandos superiores	Jefe de Unidad
	Profesional especializado Directivos alta gerencia	-----

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

3.6 Descriptores de puestos por competencias laborales

Como se mencionó en el capítulo anterior, los descriptores de puestos por competencias laborales, contienen información clara y precisa, que permite al ocupante del puesto de trabajo y a la Dirección de Recursos Humanos, conocer las atribuciones y características, necesarias para el desempeño del puesto de trabajo.

A continuación se detalla cada uno de los aspectos necesarios utilizados para recabar la información, directamente de los puestos de trabajo. Estos fueron aplicados a los seis puestos de trabajo que integran la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, y esta metodología deberá aplicarse para el resto de puestos de la institución, en ese contexto, se muestra su aplicación al puesto de Analista, que pertenece al Área de Estadística.

3.6.1 Datos informativos de la posición

Como parte importante de toda descripción de puestos es la información general que relaciona e identifica el puesto sujeto de análisis, se procedió a completar los apartados solicitados para tener un panorama general y preciso del puesto de trabajo, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5
Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Analista	Fecha: Octubre de 2009
Departamento o Unidad: Unidad de Planificación	Área: Planificación
Número de ocupantes: 1	Departamento/ Municipio: Guatemala
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Jefe de la Unidad de Planificación	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Asistente

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

3.6.2 Propósito principal de puesto

Para identificar el propósito principal del puesto se procedió a contestar las siguientes preguntas.

- a. ¿Cuál es la razón de ser de la posición? R/ Atender la demanda de información estadística
- b. ¿Cuáles son los dos o tres verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición? R/ Monitorear, emitir
- c. ¿Cuál es la principal contribución del cargo al área o a la institución? R/ Control estadístico del que hacer institucional

- d. ¿Cuál es la principal responsabilidad de la posición? R/ Confidencialidad de la información
- e. ¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr? R/ Emitir informes de gestión de las autoridades superiores

Después de haber contestado las anteriores preguntas, se obtuvo como resultado final la descripción del propósito del puesto de trabajo siguiente:

“Atender la demanda de información estadística, monitorea el que hacer institucional y emite informes de gestión de las autoridades superiores semestralmente, manteniendo confidencialidad de la información.”

Seguidamente se verificó que la frase cumpliera con los siguientes criterios:

Tabla 6
Criterios de cumplimiento del propósito

Criterios	¿Cumple?
a. La frase no excede de tres líneas	✓
b. Es aplicable solamente al cargo en cuestión y no a otros	✓
c. Empieza con un verbo en infinitivo	✓
d. No contiene más de cuatro verbos	✓
e. Los verbos usados son de conducta observable (reflejan acción) o referidos a resultados a conseguir (lograr, obtener, concretar, etc.)	✓
f. Usa verbos en tiempo presente	✓
g. No usa adjetivos (muy, mucho, grande, etc.)	✓
h. Si utiliza adverbios (adecuadamente, diariamente) que son pocos y pertinentes al contenido de las frase	✓
i. No utiliza palabras estereotipadas (excelente, innovación, pasión, etc.)	✓

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

3.6.3 Educación formal requerida

Para determinar la educación formal requerida, se indicó en la posterior tabla, el nivel educativo requerido por la posición tomando en cuenta lo siguiente:

- Se señaló la educación requerida, no la preferible o deseable.
- La formación es desde el punto de vista de los requerimientos del puesto. No se refiere a la formación del o de los ocupantes actuales del puesto.

Tabla 7
Educación formal

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej. Administración, economía, etc.)
No requiere educación formal		
Sexto primaria		
Tercero básico		
Bachiller o equivalente		
Técnico universitario o equivalente		
Profesional en grado de licenciatura	Administrador de empresas	Conocimientos en el área estadística
Profesional con maestría o postgrado		
Otros (cursos o capacitación recibida, especificar)		

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

3.6.4 Indicadores de gestión de las actividades

Para cada una de las actividades sustantivas del puesto de trabajo, se hizo necesario establecerle indicadores de gestión, con el objetivo de poder tener un

seguimiento en cuanto al cumplimiento de ellas, se colocaron las cuatro funciones principales o de mayor complejidad en la tabla siguiente:

Tabla 8
Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Elabora informes de gestión de las autoridades superiores	Informes de gestión presentados	Número de informes presentados	Tres informes de gestión semestralmente, para un total de seis al año	Despacho Superior, Subcontraloría de Probidad, y de Calidad de Gasto, Congreso de la República
Elabora la nomina de entidades fiscalizadas y sus resultados	Informes de resultados de auditoría presentados	Número de informes presentados	Un informe de resultados de auditoría cada semestre	Subcontraloría de Calidad de Gasto, diario Centro América
Lleva el control estadístico de la ejecución de actividades institucionales	Cuadros estadísticos	Número de reportes analizados.	Analizar el 100% de reportes al mes	Unidades administrativas
Atiende la demanda de información estadística que le sea requerida por las autoridades	Información estadística presentada	Número de requerimientos atendidos	Dar solución el 100% al mes	Clientes internos y externos

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

3.6.5 Clasificación de las competencias de cada puesto

Seguidamente, se clasificaron las competencias obtenidas de cada puesto, con el objetivo de establecer cuáles son las indispensables para el puesto de trabajo, las que a continuación se describen con mayor profundidad.

a. Conocimientos formales e informativos del puesto

Se tomaron como base dos tipos de conocimientos: formales e informativos. Los primeros adquiridos vía educación profesional o académica, mientras que los segundos adquiridos por vías semiformales. En esta fase se recolectaron los conocimientos informativos, ya que diversas experiencias han demostrado que los ocupantes de los puestos tienden a exagerar o sesgar los conocimientos formales requeridos.

Para el efecto se trabajó sobre la base de doce categorías de conocimientos informativos. Se identificaron aquellos que se consideraron indispensables para el desempeño de las actividades del puesto. Teniendo en cuenta que algunos de ellos deben ser especificados, como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 9
Conocimientos formales e informativos

No.	Áreas de conocimientos informativos	Descripción	¿Aplica?	Especifique
1.	Nivel estratégico	Conocimientos de visión, misión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades tácticas, políticas o prioridades de la institución, o unidad administrativa	✓	Conocimiento de la filosofía institucional
2.	Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular	✓	Enfoque administrativo-estadístico
3.	Entorno	Conocimiento del entorno donde se desenvuelve la actividad	✓	Conocimientos de las actividades de las unidades administrativas
4.	Productos y servicios	Conocer los productos y servicios de la institución	✓	Entidades fiscalizadas

No.	Áreas de conocimientos informativos	Descripción	¿Aplica?	Especifique
5.	Personas y áreas	Conocer personas, unidades administrativas de la institución	✓	Autoridades superiores, jefes de unidades administrativas
6.	Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo	✓	Ley y Reglamento de la Institución
7.	Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución	✓	Congreso de la República, Diario Centro América y Sociedad Civil
8.	Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución		
9.	Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos, como socios inversionistas, acreedores, representantes de organismos externos, etc.		
10.	Datos empresariales	Estadísticas financieras, de producción, de ventas, de recursos humanos, de sistemas de comercialización, etc.		
11.	Otros datos	Datos de contratos, procesos, manuales, claves, códigos, catálogos, literatura, indicadores, etc.	✓	Manuales administrativos, indicadores de gestión de la Institución
12.	Otros conocimientos informativos			

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

b. Destrezas requeridas para el puesto

Concluida la identificación de los conocimientos, se procedió a la identificación de las destrezas, lo cual permitió establecer si las funciones o actividades esenciales o la posición en general, requieren destrezas específicas.

En ese contexto, se dio lectura a cada una de las categorías de destrezas específicas descritas, con la salvedad de que si es aplicable a la posición, se indicaría en la columna “¿aplica?”; y se detallaría la destreza en la columna “especifique”, tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 10
Destrezas requeridas

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Utilización de programas informáticos	✓	Word, Excel, Sistema de Auditoría Gubernamental
Usar otros idiomas (inglés hablado, escrito, etc.)		
Operar equipos (fax, copiadora, equipos de oficina, laboratorio, etc.)	✓	Computadora, sumadora
Otras		

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

c. Competencias para selección y capacitación

Fue necesario determinar que competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Para establecer qué competencias serán evaluadas en selección se realizó la siguiente actividad. En la siguiente tabla se describieron los conocimientos y destrezas identificadas anteriormente y calificadas según la siguiente escala:

1 = Durante el desempeño del puesto, (la organización capacita a la persona)

2 = Antes y durante el desempeño del puesto

3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Tabla 11
Calificación de competencias para selección y capacitación

No.	Conocimientos	Escala		
		1	2	3
1	Nivel estratégico	1✓	2	3
2	Tendencias, prácticas y enfoques	1	2✓	3
3	Entorno	1✓	2	3
4	Productos y servicios	1✓	2	3
5	Personas y áreas	1✓	2	3
	Destrezas	1	2	3
1	Microsoft Office	1	2✓	3
2	Operar computadora	1	2	3✓
3	Redacción	1✓	2	3
4	Pensamiento analítico	1✓	2	3
5	Investigación	1	2✓	3

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Nota:

Todas las competencias que calificadas con “3” (antes de desempeñar el puesto) deben ser evaluadas en un proceso de selección. Las competencias calificadas con “1” con metas de capacitación y las competencias calificadas con “2” pueden opcionalmente ser evaluadas en selección, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 12
Competencias para selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de Selección	Requerimientos de Capacitación
Conocimientos formales Administración de empresas	✓	
Conocimientos informativos		
• Nivel estratégico	✓	
• Tendencias, prácticas y enfoques	✓	✓
• Entorno		✓
• Productos y servicios		✓
• Personas y áreas		✓
Destrezas específicas		
• Redacción	✓	
• Pensamiento analítico	✓	
• Investigación		✓

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

d. Establecer requerimientos de experiencia

La experiencia forma parte esencial de la descripción de un puesto de trabajo, derivado que genera un cumulo de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a través del tiempo. En ese sentido fue indispensable determinar la experiencia de acuerdo a la tabla siguiente:

Tabla 13
Requerimientos de experiencia

Tiempo de experiencia (marque solo una)	
Ninguna Menos de seis meses Hasta un año	Uno a tres años ✓ Tres a cinco años Más de cinco años
Especificidad de la experiencia (marque las que apliquen)	
<input checked="" type="checkbox"/>	Experiencia en instituciones similares (detallar abajo tipo de institución) Institución del sector público
<input checked="" type="checkbox"/>	Experiencia en puestos similares (Detallar abajo puestos similares) Analista especializado, técnico administrativo
<input checked="" type="checkbox"/>	Experiencia en actividades similares (Detallar abajo actividades y destrezas) Elaboración de informes estadísticos, monitoreo y evaluación de actividades. Destrezas en la utilización de paquetes informáticos (Word, Excel)
Contenido de la experiencia	
Tomando como referencia la especificidad de la experiencia, detalle el contenido pertinente (tipo de institución, puestos ocupados, actividades, destrezas específicas y destrezas generales)	
Acreditar experiencia no menor de tres años, en instituciones públicas, desempeñando el puestos de analista desempeñando actividades de monitoreo y elaboración de informes estadísticos, así como destreza en la utilización de paquetes informáticos.	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

e. Competencias asociadas a las funciones

Para el efecto se clasificaron las actividades esenciales de la posición con criterios que permitieron hacer comparaciones significativas, que permitieron determinar las cuatro funciones principales o sustantivas que se deben desempeñar en el puesto de trabajo.

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior, respecto a que INTECAP identificó para Guatemala seis competencias básicas y diez competencias genéricas o transversales, las que se tomaron como base del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales, para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, se determinó con base a las actividades esenciales y a la demás información que ya se ha generado para cada puesto las competencias básicas y genéricas o transversales que el ocupante del puesto deba poseer. Para el efecto se utilizó la siguiente tabla.

Tabla 14
Competencias asociadas a las funciones

No.	Puesto: Analista	¿Aplica?	Nivel
Competencias básicas			
1	Adaptación al ambiente	✓	1 2 3✓ 4 5
2	Dominio de lectura	✓	1 2 3✓ 4 5
3	Dominio de escritura	✓	1 2 3✓ 4 5
4	Comunicación oral	✓	1 2 3✓ 4 5
5	Aplicación de la matemática	✓	1 2 3✓ 4 5
6	Localización de la información	✓	1 2 3✓ 4 5
Competencias genéricas:			
1	Planificación de actividades	✓	1 2 3✓ 4 5
2	Calidad en el trabajo	✓	1 2 3✓ 4 5
3	Administración de actividades	✓	1 2 3✓ 4 5
4	Administración de la información	✓	1 2 3✓ 4 5
5	Trabajo en equipo	✓	1 2 3✓ 4 5
6	Servicio al cliente		1 2 3 4 5
7	Productividad en el trabajo		1 2 3 4 5
8	Innovación en el trabajo		1 2 3 4 5
9	Uso de la tecnología	✓	1 2 3✓ 4 5
10	Conservación del medio ambiente y seguridad laboral		1 2 3 4 5

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

3.6.6 Clasificación de las funciones esenciales

Se listaron las funciones que se consideró más importantes para desempeñar el puesto de trabajo, seguidamente las calificó sobre la base de las escalas: frecuencia, impacto de los errores y complejidad, utilizando las tablas 15, 16 y 17.

Tabla 15
Descripción de escalas

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta función? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa función?
Impacto de los errores: qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la función? O ¿qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?
Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternatively: ¿requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Tabla 16
Escalas de medición de funciones

Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves, pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos, habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades

Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables, repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada, la función requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos, habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores, cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad, la función requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas, poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad, la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

De acuerdo a la información contenida en las tablas anteriores, se utilizó la fórmula $total = frecuencia + (Impacto\ de\ las\ fallas \times complejidad)$, como se muestra en la siguiente tabla, para determinar las funciones esenciales para el puesto de trabajo.

Tabla 17
Clasificación de funciones esenciales

Enumere las funciones sustantivas del puesto	Frecuencia	Impacto de las fallas	Complejidad	Total
Elabora informes de gestión de las autoridades superiores	1	5	5	26
Elabora la nomina de entidades fiscalizadas y sus resultados	1	5	5	26
Lleva el control estadístico de la ejecución de actividades institucionales	1	5	5	26

Enumere las funciones sustantivas del puesto	Frecuencia	Impacto de las fallas	Complejidad	Total
Atiende la demanda de información estadística que le sea requerida por las autoridades	2	4	4	18
Evalúa las actividades ejecutadas por las distintas unidades administrativas	4	3	2	10
Mantiene el sistema de registro estadístico actualizado	4	3	2	10
Elabora boletín estadístico con información en relación al que hacer institucional	2	3	2	8
Apoya en la elaboración de la memoria de labores	2	3	2	8
Apoya en la elaboración del Plan Operativo Anual institucional	2	3	2	8

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

3.6.7 Características del entorno laboral

El entorno laboral en el cual se desempeña un puesto de trabajo es de relevante importancia, ya que es factor determinante en la ejecución eficiente de las funciones en algunos casos. En ese sentido se determinaron las competencias contextuales y adaptivas del área de trabajo, así como la adaptación individuo-área de trabajo.

Para el efecto se realizó el análisis del entorno laboral, el cual sirvió para detectar las principales características del entorno de trabajo donde opera(n) la(s) posición(es). La información resultante servirá para diseñar diversas aplicaciones de recursos humanos como selección, capacitación, valoración de puestos, programa de seguridad, etc.

Se deberá tomó en cuenta el contexto típico donde opera la posición y el grado en que las distintas características inciden en la posición. Para los otros puestos si el ítem no aplica entonces se dejará en blanco. Una vez completado, se procedió a resaltar aquellas características del entorno de trabajo más críticas para la posición, el número de características resaltadas no debe pasar de 10.

a. Relaciones interpersonales

- 1) Formalidad de la comunicación: Se determinó el al grado en que la comunicación es informal o personal (por ejemplo conversaciones espontaneas cara a cara) o formal o impersonal (tales como llamadas telefónicas, circulares, memorandos, correos electrónicos, etc., con poca interacción personal), para lo cual se utilizó la tabla siguiente:

Tabla 18
Formalidad de la comunicación

1	2	3	4	5✓	6	7
Muy informal		Medianamente formal			Muy formal	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 2) Métodos de comunicación: en la tabla siguiente, se identificó la frecuencia con la que el puesto requiere una variedad de métodos de comunicación tales como cara a cara, discursos públicos, video–conferencias, etc. Se estimó la frecuencia según la siguiente escala:

- (1) Nunca o no aplica
- (2) Una vez al año
- (3) Más de una vez al año pero no mensualmente
- (4) Más de una vez al mes pero no semanalmente
- (5) Más de una vez a la semana pero no diariamente
- (6) Diariamente (1 ó 2 veces al día)

(7) Varias veces al día

(8) Cada hora o continuamente

Tabla 19
Frecuencia de los métodos de comunicación

Métodos de comunicación	Escala							
a. Cara a cara	1	2	3	4✓	5	6	7	8
b. Individual a grupo	1	2	3✓	4	5	6	7	8
c. Discurso público	1✓	2	3	4	5	6	7	8
d. Video conferencia	1✓	2	3	4	5	6	7	8
e. Correo de voz	1✓	2	3	4	5	6	7	8
f. Teléfono	1	2	3	4	5✓	6	7	8
g. Correo electrónico	1	2	3	4	5	6✓	7	8
h. Computadora interactiva	1	2	3	4	5	6	7	8✓
i. Notas escritas a mano	1	2	3	4	5	6✓	7	8
j. Cartas y memos	1✓	2	3	4	5	6	7	8
k. Reportes / informes escritos	1	2	3✓	4	5	6	7	8

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 3) Subjetividad de la comunicación: se estableció el al grado en que la posición comunica contenidos subjetivos o emocionales (sentimientos, pensamientos, ideas), versus la comunicación de contenidos objetivos, verificados y basados en datos o hechos, indicada en la tabla siguiente:

Tabla 20
Subjetividad de la comunicación

1	2	3	4	5✓	6	7
Muy objetiva		Medianamente objetiva			Muy objetiva	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 4) Interacción social: en la tabla siguiente se indicó el grado requerido de contactos interpersonales (clientes, personas externas, participantes, etc.), que mantiene el puesto de trabajo.

Tabla 21
Interacción social

1	2✓	3	4	5	6	7
Muy poco contacto		Mediano contacto			Mucho contacto	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 5) Privacidad de la comunicación: en la tabla que se muestra a continuación se indicó el nivel en que las comunicaciones del puesto pueden ser vigiladas, o monitoreadas por otros.

Tabla 22
Privacidad de la comunicación

1	2✓	3	4	5	6	7
Muy poca privacidad		Mediana privacidad			Mucha privacidad	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 6) Tipo de interacción laboral: Se calificó con la escala indicada en la tabla siguiente la importancia de los distintos papeles que el ocupante del puesto puede asumir.

a = poca importancia

- b = cierta importancia
 c = mediana importancia
 d = importante
 e = muy importante

Tabla 23
Tipos de interacción laboral

Tipos de interacción o roles requeridos	Escala				
	a	b	c	d	e
a. Supervisar / dirigir el trabajo de otros	a	b	c	d	e✓
b. Persuadir o influenciar	a	b✓	c	d	e
c. Proveer servicio / asistencia /ayuda a otros	a	b✓	c	d	e
d. Capacitar / entrenar a otros	a	b	c✓	d	e
e. Colaborar / apoyar a un equipo / grupo	a	b	c	d	e✓
f. Coordinar / organizar actividades de otros	a	b	c	d✓	e
g. Entrevistar / indagar / investigar a otros	a	b	c	d✓	e
h. Oponer / confrontar / cuestionar a otros	a	b	c	d✓	e
i. Tratar con el público	a	b	c✓	d	e
j. Otro (especificar)	a	b	c	d	e

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 7) Responsabilidad por la salud / seguridad de otros: Se calificó el nivel en el cual la posición requiere que el ocupante sea cuidadoso en no causar daño a otros. Incluye la responsabilidad de establecer políticas y programas de protección a otros, para el efecto se aplicó la siguiente tabla:

Tabla 24
Responsabilidad por salud y seguridad

1	2✓	3	4	5	6	7
Ninguna responsabilidad		Cierta responsabilidad			Alta responsabilidad	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 8) Responsabilidad por el trabajo de otros: de acuerdo a la escala se calificó la responsabilidad por el resultado de otros, incluyendo asumir la responsabilidad por los errores o fracasos de otros, como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 25
Responsabilidad por el trabajo de otros

1	2	3	4	5✓	6	7
Ninguna responsabilidad		Cierta responsabilidad			Alta responsabilidad	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 9) Situaciones conflictivas: Se estableció el grado en que la estructura funcional de la posición, lleva al ocupante a afrontar inevitablemente conflictos con otros (ejemplos: un abogado iniciando un juicio penal. Un encargado de departamento de quejas, etc.), para este caso se calificó de acuerdo a lo indicado en la tabla siguiente:

Tabla 26
Grado de situaciones conflictivas

1	2✓	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 10) Relaciones interpersonales desagradables: Se calificó el grado en que el ocupante afronta a personas que pueden ser descorteses, groseras, hostiles, etc, aun cuando la estructura funcional de la posición no conduzca a ese tipo de encuentros, lo que se ve reflejado en la tabla siguiente:

Tabla 27
Grado de relaciones interpersonales desagradables

1	2✓	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 11) Agresión física: En la tabla siguiente se calificó el grado en que la estructura funcional de la posición coloca al ocupante en situaciones que pueden derivar en confrontaciones de agresión física.

Tabla 28
Grado de agresión física

1✓	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

b. Condiciones físicas de trabajo

- 1) Entorno laboral: En la siguiente tabla se observa la frecuencia con la que el trabajo es ejecutado en una variedad de entornos como interiores, exteriores, etc. Utilizando las escalas y definiciones descritas a continuación.

- a. nunca o no aplica
- b. una vez al año
- c. más de una vez al año pero no mensualmente
- d. más de una vez pero no semanalmente
- e. más de una vez a la semana pero no diariamente

- f. diariamente (a ó 2 veces al día)
- g. varias veces al día
- h. cada hora continuamente

Definiciones

- Interiores: trabajo realizado en el interior de una instalación
- Exteriores: trabajo realizado en campo o al aire libre
- Controlado: si el trabajo puede ser observado o supervisado directamente
- No controlado: si el trabajo no puede ser observado o supervisado directamente
- Expuesto: trabajo ejecutado en condiciones medioambientales sobre las cuales no tiene ningún control
- Cubierto: trabajo ejecutado en condiciones medioambientales parcialmente controladas

Tabla 29
Frecuencia del trabajo en entorno laboral

Entorno laboral	Escala							
Interiores, controlado	a	b	c✓	d	e	f	g	h
Interiores, no controlado	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Exteriores, expuesto	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Exteriores, cubierto	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Exteriores vehículo / equipos	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Interiores vehículo / equipo	a	b	c	d	e	f	g	h✓

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 2) Privacidad del área de trabajo: En la tabla siguiente se calificó el grado en que el área de trabajo es privada, desde el punto de vista laboral.

Tabla 30
Grado de privacidad del área de trabajo

1✓	2	3	4	5	6	7
Muy poca privacidad		Mediana privacidad			Mucha privacidad	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 3) Proximidad física: Se determinó el grado en que la posición requiere que el ocupante ejecute sus actividades muy cerca de otra persona, tal y como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 31
Grado de proximidad física

1	2	3	4✓	5	6	7
No cercanía		Cierta cercanía			Mucha cercanía	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 4) Condiciones ambientales: En la siguiente tabla se determinó la frecuencia con la que las funciones de la posición son ejecutadas en condiciones ambientales extremas, utilizando la siguiente escala:

- a = nunca o no aplica
- b = una vez al año
- c = más de una vez al año pero no mensualmente
- d = más de una vez pero no semanalmente
- e = más de una vez a la semana pero no diariamente
- f = diariamente (a ó 2 veces al día)
- g = varias veces al día
- h = cada hora continuamente

Tabla 32
Condiciones ambientales extremas

Entorno laboral	Escala							
Ruidos distractores	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Temperaturas extremas	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Poca iluminación	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Contaminantes	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Espacio laboral reducido	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Vibración general del cuerpo	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Falta de ventilación	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Polvo u otras partículas en el ambiente	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Olores desagradables	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Humedad en el ambiente	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Exceso de agua	a✓	b	c	d	e	f	g	h
Otros especificar	a✓	b	c	d	e	f	g	h

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Adicionalmente a las anteriores condiciones ambientales se calificaron otras que pueden en algún momento darse en el puesto de trabajo, con las escalas de: exposición, probabilidad de lesión y gravedad de las lesiones, como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 33
Calificación de condiciones ambientales especiales

Escala	Exposición	Probabilidad de lesión	Gravedad de las lesiones
1	Nunca o no aplica	Ninguna posibilidad	No requiere tratamiento
2	Una vez al año	Posibilidad muy remota	Requiere un tratamiento menor
3	Más de una vez al año pero no mensualmente	Baja posibilidad	Requiere tratamiento: pueden haber lesiones que requieran hospitalización
4	Más de una vez pero no semanalmente	Cierta posibilidad posible bajo ciertas condiciones	Lesión más o menos seria: requiere hospitalización
5	Más de una vez a la semana pero no diariamente		
6	Diariamente (1 ó 2 veces al día)	Posible	
7	Varias veces al día	Alta posibilidad	
8	Cada hora o continuamente	Muy alta posibilidad	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Con las descripciones anteriores de las escalas se procedió a indicarlo en la siguiente tabla:

Tabla 34
Condiciones ambientales especiales

Condiciones	Exposición	Probabilidad de lesión	Gravedad de las lesiones
Radiación	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8
Enfermedades / infecciones	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8
Lugares altos	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8
Condiciones de riesgo	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8
Equipos / materiales de riesgo	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8
Situaciones de riesgo	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8	1✓ 2 3 4 5 6 7 8

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

5) Tipos de riesgo: En la tabla siguiente se identificó el principal tipo de riesgo que afecta a la posición, según la escala:

1 = riesgo secundario 2 = riesgo moderado 3 = riesgo principal

Tabla 35
Tipos de riesgo

Tipos de riesgo	Escala		
	1✓	2	3
Químico: gases, vapores, material particulado como polvo o líquidos	1✓	2	3
Físico: ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones ionizantes y no ionizantes.	1✓	2	3
Biológico: microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico	1✓	2	3
Ergonómico: instalaciones locativas, posturas forzadas, accidente vehicular, choque eléctrico, otros impactos o golpes al cuerpo	1✓	2	3
Otro, especificar	1✓	2	3

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

6) Posición del cuerpo: Se indicó en la tabla siguiente la frecuencia con la que el cuerpo debe adoptar varias posturas para ejecutar actividades de trabajo, utilice la escala:

- 1 = nunca
- 2 = menos del 10% del tiempo
- 3 = entre 10% y 33% del tiempo
- 4 = entre 33% y 66% del tiempo
- 5 = más de 66% del tiempo
- 6 = continuamente

Tabla 36
Frecuencia de posición del cuerpo

Posición	Escala					
	1	2	3	4	5	6
a. Sentado	1	2	3	4	5	6✓
b. Parado	1	2✓	3	4	5	6
c. Acostado	1✓	2	3	4	5	6
d. Subiendo escaleras	1	2✓	3	4	5	6
e. Caminando y corriendo	1	2✓	3	4	5	6
f. Arrodillado o agazapado	1✓	2	3	4	5	6
g. Manteniendo equilibrio	1✓	2	3	4	5	6
h. Manipulando herramientas / objetos	1✓	2	3	4	5	6
i. Agachado / doblando el cuerpo	1✓	2	3	4	5	6
j. Haciendo movimientos repetitivos	1	2	3✓	4	5	6

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

7) Vestimenta laboral: Se observa en la siguiente tabla el grado que el ocupante debe utilizar varios tipos de vestimenta, uniformes, equipos, etc, aplicando la escala que se muestra a continuación.

- a = nunca o no aplica
- b = una vez al año
- c = más de una vez al año pero no mensualmente
- d = más de una vez al mes pero no semanalmente
- e = más de una vez a la semana pero no diariamente
- f = diariamente (1 ó 2 veces al día)

Tabla 37
Vestimenta laboral

Tipo de vestimenta	Escala					
	a	b	c	d	e	f
Ropa formal de trabajo	a	b	c	d	e	f✓
Uniforme ordinario o regular	a✓	b	c	d	e	f
Uniforme para mantenimiento	a✓	b	c	d	e	f
Vestimenta de seguridad regular	a✓	b	c	d	e	f
Vestimenta de seguridad especial	a✓	b	c	d	e	f

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

c. Características estructurales del puesto

1) Consecuencias de los errores: En la siguiente tabla, se indicó la amplitud y severidad de los errores más graves que pueden ocurrir por negligencia en el desempeño de la posición.

Tabla 38
Grado de consecuencia de errores

1	2	3	4✓	5	6	7
Mínimas		Cierta gravedad			Muy graves	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 2) Impacto de las decisiones: Se estableció la amplitud e impacto de las decisiones del ocupante en el nivel de resultados de alguna unidad administrativa, empleando la siguiente tabla:

Tabla 39
Nivel de impacto de las decisiones

1	2	3	4	5✓	6	7
Mínimo		Cierto impacto			Gran impacto	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

De acuerdo a lo anterior, se especificó la frecuencia que toma dichas decisiones, utilizando la tabla siguiente:

Tabla 40
Frecuencia de las decisiones

1	2	3✓	4	5	6	7
Nunca	anual	mensual	semanal	Diario	Varias veces	Continuamente

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 3) Rendimiento por resultados: Se determinó el grado en que el rendimiento del ocupante es juzgado por resultados tangibles o por ausencia de errores verificables, aplicando la siguiente tabla:

Tabla 41
Grado de rendimiento por resultados

1	2	3	4	5	6✓	7
Muy limitado		Cierta importancia			Sustancial	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 4) Libertad de decisiones: En la tabla siguiente se indicó el grado de libertad o autonomía que tiene la posición para tomar decisiones o establecer metas de trabajo.

Tabla 42
Grado de libertad de decisiones

1	2	3	4✓	5	6	7
Muy poca		Cierta libertad			Amplia libertad	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 5) Vinculación estratégica: Se estableció el nivel en que el puesto debe ejecutar actividades directamente relacionadas con el cumplimiento de la misión y visión de la institución, versus actividades de apoyo, soporte o asesoría, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 43
Nivel de vinculación estratégica

1	2	3	4	5	6✓	7
Muy poca vinculación		Cierta vinculación			Clara vinculación	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 6) Circunstancias frustrantes: Se estableció el grado en que el cumplimiento de metas está obstaculizado por elementos, factores, o circunstancias sobre las cuales el ocupante no tiene control, según la tabla siguiente:

Tabla 44
Grado de circunstancias frustrantes

1	2✓	3	4	5	6	7
Bajo grado		Mediano grado			Alto grado	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 7) Claridad de las funciones: Se determinó el grado en que las funciones y los objetivos a lograr deben estar claramente definidos o comunicados, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 45
Grado de claridad de las funciones

1	2	3	4	5	6✓	7
Poca claridad		Mediana claridad			Alta claridad	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 8) Precisión requerida: Se indicó en la tabla siguiente el rango en que la posición requiere un desempeño de precisión o exactitud, ya sea en lo manual o en lo mental.

Tabla 46
Grado de precisión requerida

1	2	3	4	5	6✓	7
No aplica	bajo grado		mediano grado		alto grado	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

- 9) Atención a detalles: Se estableció el rango en que la posición demanda focalizar detalles para asegurar que nada quede suelto, como por ejemplo, verificar que se han conseguido todos los pasos, chequear la completación de una serie de funciones o condiciones, auditar la adecuación de documentos, analizar datos financieros, etc, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 47
Rango de atención a detalles

1	2	3	4	5	6✓	7
No aplica	cierta importancia		importante		muy importante	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

10) Requerimientos de vigilancia y alerta: En la tabla siguiente se indicó el nivel en que el ocupante debe mantener la atención o vigilancia.

Tabla 48
Importancia de vigilancia y alerta

1	2	3	4	5✓	6	7
No aplica	cierta importancia		importante		muy importante	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

11) Actividades repetitivas: En la tabla siguiente se estableció el grado en que la posición demanda ejecutar las mismas actividades físicas o mentales en periodos cortos de tiempo, usualmente en menos de una hora.

Tabla 49
Grado de actividades repetitivas

1✓	2	3	4	5	6	7
No aplica	cierta importancia		importante		muy importante	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

12) Trabajo estructurado: En la siguiente tabla, quedó indicado el rango en que las actividades de trabajo dependen de la discrecionalidad o iniciativa del ocupante versus el nivel en que están predeterminadas y deben ser ejecutadas sin margen de error.

Tabla 50
Trabajo estructurado

1	2✓	3	4	5	6	7
No aplica	cierta importancia		Importante		muy importante	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

13) Nivel de competición: Se estableció el nivel en que la posición requiere que el ocupante compita con otros o esté consciente de presiones competitivas, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 51
Nivel de competición

1✓	2	3	4	5	6	7
Baja competición		mediana competición			Alta competición	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

14) Plazos y presiones de tiempo: Se estableció la frecuencia con que la posición impone plazos estrictos de tiempo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 52
Plazos y presiones de tiempo

a	b	c✓	d	e	f	g
Nunca o no aplica	Una vez al año	Más de una vez al año pero no mensual	Más de una vez al mes pero no semanal	Más de una vez a la semana pero no diariamente	Diariamente	Cada hora o continuamente

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

15) Distracciones e interrupciones: En la siguiente tabla se indicó el nivel en que el ocupante no puede esperar un trabajo libre de interrupciones, incluye el grado de control del ocupante sobre las interrupciones.

Tabla 53
Distracciones e interrupciones

1	2	3	4✓	5	6	7
No aplica		ciertas interrupciones			muchas interrupciones	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

16) Ritmo de trabajo: La siguiente tabla muestra el grado en que el ritmo de trabajo está determinado por equipos, sistemas sobre los cuales el ocupante no tiene control.

Tabla 54
Ritmo de trabajo

1	2	3✓	4	5	6	7
No aplica	cierta importancia	importante		muy importante		

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

17) Aprendizaje continuo: La tabla siguiente muestra el grado en que la posición, demanda una actualización constante de conocimientos y habilidades, o el aprendizaje de nuevas actividades de trabajo.

Tabla 55
Aprendizaje continuo

1	2	3	4	5	6✓	7
No aplica	requiere cierta actualización		actualización constante			

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

18) Viajes de trabajo: En la siguiente tabla se muestra la clasificación de las frecuencias, destinos y principales medios de viajes, por motivos de trabajo del ocupante del puesto de trabajo.

Tabla 56
Viajes de trabajo

Frecuencia típica	Destinos más usuales	Principales medios
7 = Diaria	5 = Locales: en la misma ciudad o ciudad del mismo estado o departamento	3 = Terrestre: automóvil, bus, tren, etc
6 = Semanal	4 = Nacionales: a otros estados o departamentos	2 = Aéreo: aviones, helicópteros, etc.

Frecuencia típica	Destinos más usuales	Principales medios
5 = Quincenal	3 = Internacional regional: a otros países de la misma región.	1 = Marítimo: lancha, barco, etc.
4 = Mensual	2 = Internacional continental: a países lejanos en el mismo continente	
3 = Semestral	1 = Internacional intercontinental: viajes a países en otros continentes	
2 = Anual		
1 = Más de un año		

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

De acuerdo a las descripciones anteriores, se clasificaron las escalas que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 57
Escala de viajes de trabajo

Escalas	Calificación
a. Frecuencia típica o requerida de viajes	1 2 3 4 5 6 7✓
b. Destinos más usuales	1 2 3 4 5✓
c. Principales medios de transporte	1 2 3✓

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Finalizada la recopilación de la información, se procedió a validar el descriptor de puesto por competencias laborales, para ello se presenta la siguiente guía utilizada para este caso.

3.6.8 Guía de validación

Tal y como se mencionó en la metodología, se hizo indispensable la validación del descriptor de puesto por competencias laborales, con ello se buscó evitar la

existencia de errores, o de información inconsistente. Para el efecto, se realizaron los pasos siguientes:

a. Validar las funciones de la posición

Se observaron las funciones sustantivas contenidas en el descriptor de puesto por competencias laborales y se verificó si estas cumplen con cada una de las dimensiones de análisis y criterios, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 58
Validación de funciones

Dimensión del análisis	Criterios a cumplir	Cumple?
Aspecto formal de la redacción de funciones	• La descripción empieza con un verbo de conducta observable	✓
	• El número de verbos por frase no excede de dos	✓
	• El complemento del verbo es claro y da sentido a la descripción-	✓
Exhaustividad del contenido	• ¿están todas las funciones que efectivamente se ejecutan en la posición?	✓
	• ¿describen las actividades la realidad y no el debería ser?	✓
Porcentajes de dedicación	• ¿es la estimación de porcentajes asignados correcta?	✓
Calificación de la actividades	• No existen sobrevaloraciones o subvaloraciones asignadas en cada escala y actividad	✓
Actividades esenciales	• ¿son las actividades esenciales propuestas, las más importantes desde el punto de vista de las necesidades y prioridades del área o la institución	✓

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

b. Validar conocimientos informativos

Cada uno de los conocimientos informativos que se colocaron en el descriptor de puesto, contiene varios criterios, los cuales se verificaron si cumplen con los mismos, tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 59
Validación de conocimientos informativos

Criterios	¿Cumple?
El número de conocimientos no debe exceder de cinco	✓
Si son más de cinco, están debidamente priorizados?	✓
Los conocimientos escogidos son imprescindibles no deseados	✓
Existen especificaciones donde es pertinente	✓
Si se escogieron las categorías 6, 9, 10, 11 y 12 cuentan con su debida especificación	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

c. Validar las destrezas específicas

Se verificó si cada una de las destrezas descritas en el descriptor de puestos elaborado anteriormente, cumplen con los criterios que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 60
Validación de destrezas específicas

Criterios	¿Cumple?
Todas las categorías escogidas constan con su debida especificación	✓
Si se escogió la categoría de idiomas, se detalla el tipo de manejo del lenguaje (escribir, hablar, comprender, leer,)	
Las destrezas escogidas son imprescindibles, no deseables	✓
Si se añadieron otras destrezas específicas, verificar si realmente corresponden esta categoría	

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

d. Validar los requerimientos de selección y capacitación

Se observó si los requerimientos de selección y capacitación descritos cumplen con los criterios, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 61
Validación de requerimientos de selección y capacitación

Criterios	¿Cumple?
Constan todos los conocimientos informativos y destrezas específicas en las matrices anteriores	✓
En el caso de conocimientos que fueron especificados, consta la especificación y no la categoría genérica	✓
En el caso de las destrezas, consta la especificación y no la categoría genérica	✓
Los requerimientos de selección (antes de ocupar el puesto), son pertinentes o tienen sentido	✓
Los requerimientos de capacitación (durante el desempeño del puesto) son pertinentes o tienen sentido	✓
Los requerimientos de antes y durante son pertinentes y tienen sentido	✓
El número de requerimientos (antes y durante) es menor al número de requerimientos de selección y capacitación.	✓

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Finalizada la validación, se tiene certeza en cuanto a que el contenido de los descriptores de puestos por competencias, cumplen con aspectos importantes que permitan gestionar adecuadamente al personal.

En ese contexto, se presentan los descriptores de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas:

DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN
CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

I. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Jefe de unidad	Fecha: Octubre de 2009
Departamento o Unidad: Unidad de Planificación	Área: Administrativa
Número de ocupantes: 1	Departamento/ Guatemala Municipio:
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Director de Apoyo Institucional	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Analistas, asistentes y secretaria
<p>a. Propósito principal de puesto “Generar políticas institucionales y velar por la planificación y estadística de la misma.”</p> <p>b. Educación formal requerida Licenciatura en administración de empresas, preferiblemente con maestría en administración.</p>	
<p>II. Clasificación de las competencias de cada puesto</p> <p>a. Conocimientos formales e informativos del puesto</p>	
Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía institucional
Tendencias, prácticas y enfoques	Enfoque administrativo
Entorno	Conocimientos de las actividades de las unidades administrativas
Productos y servicios	Entidades fiscalizadas
Personas y áreas	Autoridades superiores, jefes de unidades administrativas
Leyes y regulaciones	Conocimiento de la Ley y Reglamento de la Institución
Clientes	Congreso de la República, Diario Centro América y Sociedad Civil
Otros conocimientos informativos	Conocimiento de Manuales administrativos, indicadores de gestión de la Institución



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

b. Destrezas requeridas para el puesto

- Utilización de programas informáticos de Word, Excel, Sistema de Auditoría Gubernamental
- Operar Computadora,

c. Competencias para selección y capacitación

Requerimientos para selección

- Conocimientos formales en administración de empresas
- Conocimientos informativos de nivel estratégico y tendencias, prácticas y enfoques
- Destrezas específicas en redacción y pensamiento analítico

Requerimientos para capacitación

- Conocimiento del entorno, productos y servicios, de personas y áreas administrativas
- Destrezas específicas de investigación

Requerimientos de experiencia

- Experiencia de uno a tres años en instituciones públicas y puestos similares.
- Experiencia en la elaboración de informes estadísticos, monitoreo y evaluación de actividades

d. Competencias asociadas a las funciones

Competencias básicas		Competencias genéricas	
1	Adaptación al ambiente	1	Planificación de actividades
2	Dominio de lectura	2	Calidad en el trabajo
3	Dominio de escritura	3	Administración de actividades
4	Comunicación oral	4	Administración de la información
5	Aplicación de la matemática	5	Trabajo en equipo
6	Localización de la información	6	Uso de la tecnología

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES
III. Clasificación de las funciones esenciales

No.	Enumere las funciones sustantivas del puesto	F	I f	Co	Total
1	Analiza el contenido de los informes y documentos técnicos que de acuerdo a la Ley, tienen que presentar las autoridades superiores, previo a su aprobación.	1	5	5	26
2	Analiza el contenido de la memoria de labores institucional, previo a su aprobación	1	5	5	26
3	Analiza el contenido del Plan Operativo Anual Institucional, previo a su aprobación	1	5	5	26
4	Propone las políticas y estrategias institucionales	1	5	5	26
5	Diseña mecanismos, de carácter administrativo, que coadyuven con las diferentes unidades administrativas	2	4	4	18
6	Presenta propuestas de estudios técnicos relacionados a la planificación institucional	2	4	4	18
7	Evalúa los logros institucionales, con relación a lo establecido en el Plan Operativo Anual	2	4	4	18
8	Propone la capacitación y desarrollo del personal a su cargo	3	3	3	12
9	Presenta informes estadísticos sobre las funciones a desarrollar por las unidades administrativas	3	2	4	11
10	Identifica necesidades de cambio que beneficien a la Unidad a su cargo	3	2	4	11



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

a. Indicadores de gestión de las actividades

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Analiza el contenido de los informes y documentos técnicos que de acuerdo a la Ley, tienen que presentar las autoridades superiores, previo a su aprobación.	Aprueba informes	Número de informes aprobados.	Planes e informes propuestos al despacho superior anualmente	Despacho Superior, Dirección de Apoyo Institucional
Analiza el contenido de la memoria de labores institucional, previo a su aprobación	Eleva a las autoridades la Memoria Institucional para su aprobación	Número de Memorias institucionales presentado a las autoridades superiores	Una Memoria institucional elaborada al año	Despacho Superior
Analiza el contenido del Plan Operativo Anual Institucional, previo a su aprobación	Eleva a las autoridades el Pla Operativo Anual para su aprobación	Número de Plan Operativo Anual institucional presentado a las autoridades superiores	Un Plan Operativo Anual elaborado, al año	Despacho Superior
Propone las políticas y estrategias institucionales	Eleva a las autoridades Políticas institucionales para su aprobación	Número de Políticas institucionales presentado a las autoridades	Tres políticas al año	Despacho Superior

IV. Características más relevantes del entorno laboral

a. Relaciones interpersonales

- Métodos de comunicación, cara a cara, individual a grupo, vía teléfono, correo electrónico, computadora interactiva e informes.
- Subjetividad medianamente objetiva, muy poco contacto de interacción social, muy poca privacidad de la comunicación.
- Tipo de interacción laboral. Dirigir el trabajo de otros y Apoyar en equipo
- Responsabilidad por el trabajo de otros



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

b. Condiciones físicas de trabajo

- Continuamente en el interior de oficina
- Cierta cercanía a otra persona
- Posición del cuerpo sentado

c. Características estructurales del puesto

- Mucha gravedad por consecuencia de errores
- Alto impacto mensual de las decisiones
- Sustancial del rendimiento por resultados
- Cierta libertad de decisiones
- Clara vinculación estratégica
- Alta claridad de las funciones
- Alto grado de precisión y exactitud
- Muy importante la atención a detalles
- Importante del requerimiento de vigilancia
- Plazos y presiones de tiempo semestralmente
- Ciertas distracciones e interrupciones
- Cierta importancia en el ritmo de trabajo



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

I. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Analista	Fecha: Octubre de 2009
Departamento o Unidad: Unidad de Planificación	Área: Estadística
Número de ocupantes: 1	Departamento/ Guatemala Municipio:
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Jefe de la Unidad de Planificación	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Asistente

a. Propósito principal de puesto

“Atender la demanda de información estadística, monitorea el quehacer institucional y emite informes de gestión de las autoridades superiores semestralmente, manteniendo confidencialidad de la información.”

b. Educación formal requerida

Licenciatura en administración de empresas

II. Clasificación de las competencias de cada puesto

a. Conocimientos formales e informativos del puesto

Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía institucional
Tendencias, prácticas y enfoques	Enfoque administrativo-estadístico
Entorno	Conocimientos de las actividades de las unidades administrativas
Productos y servicios	Entidades fiscalizadas
Personas y áreas	Autoridades superiores, jefes de unidades administrativas
Leyes y regulaciones	Conocimiento de la Ley y Reglamento de la Institución
Clientes	Congreso de la República, Diario Centro América y Sociedad Civil
Otros conocimientos informativos	Conocimiento de Manuales administrativos, indicadores de gestión de la Institución



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

b. Destrezas requeridas para el puesto

- Utilización de programas informáticos de Word, Excel, Sistema de Auditoría Gubernamental
- Operar Computadora, sumadora

c. Competencias para selección y capacitación

Requerimientos para selección

- Conocimientos formales en administración de empresas
- Conocimientos informativos de nivel estratégico y tendencias, prácticas y enfoques
- Destrezas específicas en redacción y pensamiento analítico

Requerimientos para capacitación

- Conocimiento del entorno, productos y servicios, de personas y áreas administrativas
- Destrezas específicas de investigación

Requerimientos de experiencia

- Experiencia de uno a tres años en instituciones públicas y puestos similares.
- Experiencia en la elaboración de informes estadísticos, monitoreo y evaluación de actividades

d. Competencias asociadas a las funciones

Competencias básicas		Competencias genéricas	
1	Adaptación al ambiente	1	Planificación de actividades
2	Dominio de lectura	2	Calidad en el trabajo
3	Dominio de escritura	3	Administración de actividades
4	Comunicación oral	4	Administración de la información
5	Aplicación de la matemática	5	Trabajo en equipo
6	Localización de la información	6	Uso de la tecnología



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

III. Clasificación de las funciones esenciales

No.	Enumere las funciones sustantivas del puesto	F	I f	Co	Total
1	Elabora informes de gestión de las autoridades superiores	1	5	5	26
2	Elabora la nomina de entidades fiscalizadas y sus resultados	1	5	5	26
3	Lleva el control estadístico de la ejecución de actividades institucionales	1	5	5	26
4	Atiende la demanda de información estadística que le sea requerida por las autoridades	4	3	4	16
5	Evalúa las actividades ejecutadas por las distintas unidades administrativas	3	3	4	15
6	Mantiene el sistema de registro estadístico actualizado	3	3	3	12
7	Elabora boletín estadístico con información en relación al que hacer institucional	4	2	3	10
8	Apoya en la elaboración de la memoria de labores	4	2	3	10
9	Apoya en la elaboración del Plan Operativo Anual institucional	3	2	3	9

a. Indicadores de gestión de las actividades

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Analiza información estadística	Generación de cuadros estadísticos	Número de reportes analizados.	Analizar el 100% de reportes al mes	Unidades administrativas
Elabora informes de gestión	Informes de gestión presentados	Número de informes presentados	Tres informes de gestión semestralmente, para un total de seis al año	Despacho Superior, Subcontraloría de Probidad, y de Calidad de Gasto, Congreso de la República



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Elabora informes de resultados de auditoría	Informes de resultados de auditoría presentados	Número de informes presentados	Un informe de resultados de auditoría cada semestre	Subcontraloría de Calidad de Gasto, diario Centro América
Elabora nomina de entidades auditadas	Nomina de entidades auditadas por la Contraloría General de Cuentas	Número de nominas de entidades auditadas presentadas	Una nomina de entidades auditadas cada semestre	Dirección de Apoyo Institucional, Diario Centro América

IV. Características más relevantes del entorno laboral

Relaciones interpersonales

- Métodos de comunicación, cara a cara, individual a grupo, vía teléfono, correo electrónico, computadora interactiva e informes.
- Subjetividad medianamente objetiva, muy poco contacto de interacción social, muy poca privacidad de la comunicación.
- Tipo de interacción laboral. Dirigir el trabajo de otros y Apoyar en equipo
- Responsabilidad por el trabajo de otros

Condiciones físicas de trabajo

- Continuamente en el interior de oficina
- Cierta cercanía a otra persona
- Posición del cuerpo sentado



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

Características estructurales del puesto

- Cierta gravedad por consecuencia de errores
- Cierta impacto mensual de las decisiones
- Sustancial del rendimiento por resultados
- Cierta libertad de decisiones
- Clara vinculación estratégica
- Alta claridad de las funciones
- Alto grado de precisión y exactitud
- Muy importante la atención a detalles
- Importante del requerimiento de vigilancia
- Plazos y presiones de tiempo semestralmente
- Ciertas distracciones e interrupciones
- Cierta importancia en el ritmo de trabajo



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

I. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Analista	Fecha: Octubre de 2009
Departamento o Unidad: Unidad de Planificación	Área: Planificación
Número de ocupantes: 1	Departamento/ Municipio: Guatemala
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Jefe de la Unidad de Planificación	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Asistente

a. Propósito principal de puesto

“Participar en la elaboración de la planificación estratégica y operativa anual de la Contraloría General de Cuentas, así como su seguimiento y evaluación, emitiendo los informes respectivos, en coordinación con el Departamento de Presupuesto.”

b. Educación formal requerida

Licenciatura en administración de empresas

II. Clasificación de las competencias de cada puesto

a. Conocimientos formales e informativos del puesto

Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía institucional
Tendencias, prácticas y enfoques	Enfoque administrativo-estadístico
Entorno	Conocimientos de las actividades de las unidades administrativas
Productos y servicios	Entidades fiscalizadas
Personas y áreas	Autoridades superiores, jefes de unidades administrativas
Leyes y regulaciones	Conocimiento de la Ley y Reglamento de la Institución
Clientes	Congreso de la República, Secretaría de Planificación de la Presidencia, la Dirección Técnica del Presupuesto y Sociedad Civil
Otros conocimientos informativos	Conocimiento de Manuales administrativos, indicadores de gestión de la Institución



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

b. Destrezas requeridas para el puesto

- Utilización de programas informáticos de Word, Excel, Sistema de Auditoría Gubernamental
- Operar Computadora, sumadora

c. Competencias para selección y capacitación

Requerimientos para selección

- Conocimientos formales en administración de empresas
- Conocimientos informativos de nivel estratégico y tendencias, prácticas y enfoques
- Destrezas específicas en redacción y pensamiento analítico

Requerimientos para capacitación

- Conocimiento del entorno, productos y servicios, de personas y áreas administrativas
- Destrezas específicas de investigación

Requerimientos de experiencia

- Experiencia de uno a tres años en instituciones públicas y puestos similares.
- Experiencia en la elaboración de informes, monitoreo y evaluación de actividades

d. Competencias asociadas a las funciones

Competencias básicas		Competencias genéricas	
1	Adaptación al ambiente	1	Planificación de actividades
2	Dominio de lectura	2	Calidad en el trabajo
3	Dominio de escritura	3	Administración de actividades
4	Comunicación oral	4	Administración de la información
5	Aplicación de la matemática	5	Trabajo en equipo
6	Localización de la información	6	Uso de la tecnología



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

III. Clasificación de las funciones esenciales

No.	Enumere las funciones sustantivas del puesto	F	I f	Co	Total
1	Elabora el Plan Operativo Anual de la Institución	1	5	5	26
2	Elabora la Memoria de Labores institucional	1	5	5	26
3	Elabora informes técnicos y estadísticos de actividades institucionales realizadas	1	5	5	26
4	Formula las herramienta necesarias para el seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa anual	4	3	4	16
5	Coordina esfuerzos en el ámbito institucional, en cuanto al estudio de planes, programas y proyectos	3	3	4	15
6	Asesora a las distintas unidades administrativas en relación a la planificación	3	3	3	12
7	Elabora metodologías técnicas que permitan establecer una cultura de planificación institucional	4	2	3	10
8	Elabora guías para el desarrollo de estudios de carácter institucionales	4	2	3	10
9	Desarrolla estudios sobre evaluación del que hacer institucional	3	2	3	9

a. Indicadores de gestión de las actividades

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Elabora el Plan Operativo Anual de la Institución	Plan Operativo Anual Elaborado	Número de Planes Operativos Anuales.	Un Plan Operativo Anual institucional al año	Jefe inmediato
Elabora la Memoria de Labores institucional	Memoria de labores elaborada	Número de memorias laborales	Una Memoria Anual institucional al año	Jefe inmediato



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Elabora informes técnicos y estadísticos de actividades institucionales realizadas	Informes elaborados	Número de informes	Tres informes cuatrimestrales	Jefe inmediato
Formula las herramienta necesarias para el seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa anual	Herramientas elaboradas	Número de herramientas	Tres herramientas cuatrimestrales	Jefe inmediato

IV. Características más relevantes del entorno laboral

Relaciones interpersonales

- Métodos de comunicación, cara a cara, individual a grupo, vía teléfono, correo electrónico, computadora interactiva e informes.
- Subjetividad medianamente objetiva, muy poco contacto de interacción social, muy poca privacidad de la comunicación.
- Tipo de interacción laboral. Dirigir el trabajo de otros y Apoyar en equipo
- Responsabilidad por el trabajo de otros

Condiciones físicas de trabajo

- Continuamente en el interior de oficina
- Cierta cercanía a otra persona
- Posición del cuerpo sentado



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

Características estructurales del puesto

- Cierta gravedad por consecuencia de errores
- Cierta impacto mensual de las decisiones
- Sustancial del rendimiento por resultados
- Cierta libertad de decisiones
- Clara vinculación estratégica
- Alta claridad de las funciones
- Alto grado de precisión y exactitud
- Muy importante la atención a detalles
- Importante del requerimiento de vigilancia
- Plazos y presiones de tiempo semestralmente
- Ciertas distracciones e interrupciones
- Cierta importancia en el ritmo de trabajo



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

I. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Asistente	Fecha: Octubre de 2009
Departamento o Unidad: Unidad de Planificación	Área: Estadística
Número de ocupantes: 1	Departamento/ Municipio: Guatemala
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Analista y Jefe de la Unidad de Planificación	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

a. Propósito principal de puesto

“Apoyar en la elaboración informes estadísticos, e informes de gestión.”

b. Educación formal requerida

Estudiante del séptimo semestre de una carrera de las ciencias económicas.

II. Clasificación de las competencias de cada puesto

a. Conocimientos formales e informativos del puesto

Tendencias, prácticas y enfoques	Enfoque administrativo
Entorno	Conocimientos de las actividades de las unidades administrativas
Productos y servicios	Entidades fiscalizadas
Personas y áreas	Jefes de unidades administrativas
Leyes y regulaciones	Conocimiento de la Ley y Reglamento de la Institución
Clientes	Jefes de unidades administrativas
Otros conocimientos informativos	Conocimiento de Manuales administrativos, indicadores de gestión de la Institución



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

b. Destrezas requeridas para el puesto

- Utilización de programas informáticos de Word, Excel, Sistema de Auditoría Gubernamental
- Operar Computadora,

c. Competencias para selección y capacitación

Requerimientos para selección

- Conocimientos formales en administración de empresas
- Conocimientos informativos de tendencias, practicas y enfoques
- Destrezas específicas en redacción

Requerimientos para capacitación

- Conocimiento del entorno, productos y servicios, de personas y áreas administrativas
- Destrezas específicas de investigación

Requerimientos de experiencia

- Experiencia de uno a dos años en instituciones públicas y puestos similares.
- Experiencia en la elaboración de matrices estadísticas

d. Competencias asociadas a las funciones

Competencias básicas		Competencias genéricas	
1	Adaptación al ambiente	1	Planificación de actividades
2	Dominio de lectura	2	Calidad en el trabajo
3	Dominio de escritura	3	Administración de actividades
4	Comunicación oral	4	Administración de la información
5	Aplicación de la matemática	5	Trabajo en equipo
6	Localización de la información	6	Uso de la tecnología



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

III. Clasificación de las funciones esenciales

No.	Enumere las funciones sustantivas del puesto	F	I f	Co	Total
1	Apoya en la elaboración de informes de gestión	1	5	5	26
2	Apoya en la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional	1	5	5	26
3	Apoya en la elaboración de la Memoria de Labores	1	4	5	21
4	Monitorea la información estadística que ingresa	1	4	5	21
5	Clasifica la información estadística	2	3	4	14
6	Prepara matrices para acopio de información estadística	2	3	4	14
7	Elabora informes estadísticos por unidad administrativa	3	2	3	9
8	Elabora documentos técnicos que permitan llevar las estadísticas de forma coordinada	3	2	3	9
9	Realiza trabajo de campo sobre la recopilación de información estadística institucional	3	2	3	9

a. Indicadores de gestión de las actividades

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Apoya en la elaboración de informes de gestión	Generación de cuadros estadísticos	Número de reportes analizados.	Analizar el 100% de reportes al mes	Analista del área de estadística, y Unidades administrativas
Apoya en la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional	Matrices estadísticas elaboradas	Número de matrices elaboradas	Informe mensual de actividades	Analista del área de estadística



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Apoya en la elaboración de la Memoria de Labores	Matrices de acopio de datos elaborada	Número de matrices	100% de matrices de acopio de datos	Jefe inmediato, unidades administrativas
Monitorea la información estadística que ingresa	Cuadros elaborados y gráficas elaboradas	Número de cuadros y gráficas	100% de cuadros y gráficas	Jefe inmediato, unidades administrativas

IV. Características más relevantes del entorno laboral

Relaciones interpersonales

- Métodos de comunicación, cara a cara, vía teléfono, correo electrónico.
- Subjetividad medianamente objetiva, muy poco contacto de interacción social, muy poca privacidad de la comunicación.
- Tipo de interacción laboral. Apoyar en equipo

Condiciones físicas de trabajo

- Continuamente en el interior de oficina
- Cierta cercanía a otra persona
- Posición del cuerpo sentado



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

Características estructurales del puesto

- Cierta gravedad por consecuencia de errores
- Cierta impacto mensual de las decisiones
- Sustancial del rendimiento por resultados
- Alta claridad de las funciones
- Alto grado de precisión y exactitud
- Muy importante la atención a detalles
- Importante del requerimiento de vigilancia
- Plazos y presiones de tiempo cuatrimestral y semestral
- Ciertas distracciones e interrupciones
- Cierta importancia en el ritmo de trabajo



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

I. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Asistente	Fecha: Octubre de 2009
Departamento o Unidad: Unidad de Planificación	Área: Unidad de Planificación
Número de ocupantes: 1	Departamento/ Municipio: Guatemala
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Analista y Jefe de la Unidad de Planificación	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

a. Propósito principal de puesto

“Apoyar en la elaboración de la planificación estratégica y operativa anual de la Contraloría General de Cuentas, así como recopilar información para su elaboración, seguimiento y evaluación.”

b. Educación formal requerida

Estudiante del séptimo semestre de una carrera de las ciencias económicas

II. Clasificación de las competencias de cada puesto

a. Conocimientos formales e informativos del puesto

Tendencias, prácticas y enfoques	Enfoque administrativo
Entorno	Conocimientos de las actividades de las unidades administrativas
Productos y servicios	Entidades fiscalizadas
Personas y áreas	Jefes de unidades administrativas
Leyes y regulaciones	Conocimiento de la Ley y Reglamento de la Institución
Clientes	Jefes de unidades administrativas
Otros conocimientos informativos	Conocimiento de Manuales administrativos, indicadores de gestión de la Institución



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

b. Destrezas requeridas para el puesto

- Utilización de programas informáticos de Word, Excel, Sistema de Auditoría Gubernamental
- Operar Computadora,

c. Competencias para selección y capacitación

Requerimientos para selección

- Conocimientos formales en administración de empresas
- Conocimientos informativos de tendencias, practicas y enfoques
- Destrezas específicas en redacción

Requerimientos para capacitación

- Conocimiento del entorno, productos y servicios, de personas y áreas administrativas
- Destrezas específicas de investigación

Requerimientos de experiencia

- Experiencia de uno a dos años en instituciones públicas y puestos similares.
- Experiencia en la elaboración de matrices estadísticas

d. Competencias asociadas a las funciones

Competencias básicas		Competencias genéricas	
1	Adaptación al ambiente	1	Planificación de actividades
2	Dominio de lectura	2	Calidad en el trabajo
3	Dominio de escritura	3	Administración de actividades
4	Comunicación oral	4	Administración de la información
5	Aplicación de la matemática	5	Trabajo en equipo
6	Localización de la información	6	Uso de la tecnología



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

III. Clasificación de las funciones esenciales

No.	Enumere las funciones sustantivas del puesto	F	I f	Co	Total
1	Apoya en la elaboración de informes de gestión	1	5	5	26
2	Apoya en la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional	1	5	5	26
3	Apoya en la elaboración de la Memoria de Labores	1	4	5	21
4	Monitorea la información de actividades ejecutadas por la unidades administrativas	1	4	5	21
5	Prepara matrices para acopio de información de actividades ejecutadas	2	3	4	14
6	Elabora informes de seguimiento y evaluación por unidad administrativa	2	3	4	14
7	Elabora documentos técnicos que permitan gestionar la planificación institucional	3	2	3	9
8	Realiza trabajo de campo sobre la recopilación de información institucional	3	2	3	9

a. Indicadores de gestión de las actividades

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Apoya en la elaboración de informes de gestión	Generación de cuadros de actividades	Número de reportes analizados.	Analizar el 100% de reportes al mes	Jefe inmediato, Unidades administrativas
Apoya en la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional	Matrices de planificación elaboradas	Número de matrices elaboradas	Informe mensual de actividades	Jefe de Unidad de Planificación, Analista del área de planificación



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Apoya en la elaboración de la Memoria de Labores	Generación de cuadros de actividades	Número de reportes analizados.	Analizar el 100% de reportes al mes	Unidades administrativas
Monitorea la información de actividades ejecutadas por la unidades administrativas	Generación de cuadros y gráficas de actividades	Número de reportes analizados.	Analizar el 100% de reportes al mes	Unidades administrativas

IV. Características más relevantes del entorno laboral

Relaciones interpersonales

- Métodos de comunicación, cara a cara, vía teléfono, correo electrónico.
- Subjetividad medianamente objetiva, muy poco contacto de interacción social, muy poca privacidad de la comunicación.
- Tipo de interacción laboral. Apoyar en equipo

Condiciones físicas de trabajo

- Continuamente en el interior de oficina
- Cierta cercanía a otra persona
- Posición del cuerpo sentado

Características estructurales del puesto

- Cierta gravedad por consecuencia de errores
- Cierta impacto mensual de las decisiones
- Sustancial del rendimiento por resultados
- Alta claridad de las funciones
- Alto grado de precisión y exactitud
- Muy importante la atención a detalles
- Importante del requerimiento de vigilancia
- Plazos y presiones de tiempo cuatrimestral y semestral
- Ciertas distracciones e interrupciones
- Cierta importancia en el ritmo de trabajo


DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES
I. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Secretaria	Fecha: Octubre de 2009
Departamento o Unidad: Unidad de Planificación	Área: Administrativa
Número de ocupantes: 1	Departamento/ Guatemala Municipio:
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Jefe de la Unidad de Planificación	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

a. Propósito principal de puesto

“Apoyar en las actividades administrativas de la Unidad de Planificación.”

b. Educación formal requerida

Título de Secretaria oficinista

II. Clasificación de las competencias de cada puesto
a. Conocimientos formales e informativos del puesto

Tendencias, prácticas y enfoques	Enfoque administrativo
Entorno	Conocimientos de las actividades de las unidades administrativas
Productos y servicios	Entidades fiscalizadas
Personas y áreas	Jefes de unidades administrativas
Clientes	Jefes de unidades administrativas
Otros conocimientos informativos	Conocimiento de Manuales administrativos, indicadores de gestión de la Institución



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

b. Destrezas requeridas para el puesto

- Utilización de programas informáticos de Word, Excel, Sistema de Auditoría Gubernamental
- Operar Computadora,

c. Competencias para selección y capacitación

Requerimientos para selección

- Conocimientos formales en administración de empresas
- Conocimientos informativos de tendencias, practicas y enfoques
- Destrezas específicas en redacción

Requerimientos para capacitación

- Conocimiento del entorno, productos y servicios, de personas y áreas administrativas
- Destrezas específicas de investigación

Requerimientos de experiencia

- Experiencia de uno a dos años en instituciones públicas y puestos similares.
- Experiencia en la elaboración de matrices estadísticas

d. Competencias asociadas a las funciones

Competencias básicas		Competencias genéricas	
1	Adaptación al ambiente	1	Planificación de actividades
2	Dominio de lectura	2	Calidad en el trabajo
3	Dominio de escritura	3	Administración de actividades
4	Comunicación oral	4	Administración de la información
5	Aplicación de la matemática	5	Trabajo en equipo
6	Localización de la información	6	Uso de la tecnología



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

III. Clasificación de las funciones esenciales

No.	Enumere las funciones sustantivas del puesto	F	I f	Co	Total
1	Apoya en las distintas actividades de la Unidad de Planificación	1	3	5	16
2	Emite correspondencia oficial para las diferentes unidades administrativas	1	3	4	13
3	Clasifica y archiva la documentación correspondiente a la Unidad	1	3	3	10
4	Redacta informes y documentos técnicos requeridos por los jefes inmediatos	3	2	3	9
5	Apoya en la logística de los distintos eventos de capacitación realizados por la Unidad	2	2	3	8
6	Atiende las llamadas telefónicas internas y externas	2	1	2	4
7	Atiende las llamadas telefónicas internas y externas	2	1	2	4

a. Indicadores de gestión de las actividades

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Apoya en las distintas actividades de la Unidad de Planificación	Actividades realizadas eficientemente	Número de actividades	100% de participación en actividades de la unidad	Jefe inmediato, compañeros de trabajo
Emite correspondencia oficial para las diferentes unidades administrativas	Correspondencia emitida	Número de documentos oficiales	100% cumplimiento a tiempo	Jefe inmediato, unidades administrativas



DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

IV. Características más relevantes del entorno laboral

Relaciones interpersonales

- Métodos de comunicación, cara a cara, vía teléfono, memos, oficios.
- Subjetividad medianamente objetiva, muy poco contacto de interacción social, muy poca privacidad de la comunicación.
- Tipo de interacción laboral. Apoyar en equipo

Condiciones físicas de trabajo

- Continuamente en el interior de oficina
- Posición del cuerpo sentado

Características estructurales del puesto

- Alta claridad de las funciones
- Mediano grado de precisión y exactitud
- Muy importante la atención a detalles
- Importante del requerimiento de vigilancia

3.7 Escenario de costos de la propuesta

En cuanto al costo de la propuesta, la misma se determinó mediante la cuantificación del valor de cada acción requerida para su continuidad, en cantidad de horas dedicadas por la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General de Cuentas para su implementación.

Considerando que en muchas de las actividades requeridas para la implementación y continuidad del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales, se calculó, un costo de tiempo promedio en quetzales por cada hora efectiva que la Dirección de Recursos Humanos dedique a la implementación de esta propuesta.

El estimado incluye materiales, en el entendido que estos rubros no están incluidos dentro del presupuesto asignado a la Dirección de Recursos Humanos. No se incluye el detalle de recursos físicos y tecnológicos, dado que la infraestructura y equipos a utilizar (sala, equipo de cómputo, proyector, fotocopidora, etc.) serán los que posee la Contraloría General de Cuentas para efectos de entrenamientos, presentaciones y juntas de trabajo.

El presupuesto se muestra a continuación.

Tabla 62
Presupuesto de implementación del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas

Actividad	Responsable	Horas efectivas	Valor hora promedio	Costo total
Incluir el modelo de descriptores de puestos por competencias laborales dentro del Plan Estratégico Institucional	Jefe de Unidad de Planificación	20	Q 100.00	Q 2,000.00
Elaboración de políticas que regirán la implementación del modelo	Dirección de Recursos Humanos	20	Q 100.00	Q 2,000.00
Establecer objetivos específicos de aplicación del modelo a nivel directivo y evaluación de resultados	Dirección de Recursos Humanos	10	Q 100.00	Q 1,000.00
Contratación de consultor o experto externo	Dirección de Recursos Humanos	40	Q 200.00	Q 12,000.00
Capacitación del comité	Dirección de Recursos Humanos	40 x 10 integrantes= 400 hrs	Q 75.00	Q 30,000.00
Asignar responsabilidades	Dirección de Recursos Humanos	10	Q 100.00	Q 1,000.00
Implementar metodología de aplicación del modelo	Dirección de Recursos Humanos	200	Q 100.00	Q 20,000.00
Realizar seguimientos periódico de resultados alcanzados	Dirección de Recursos Humanos	50	Q 100.00	Q 5,000.00
Establecer acciones para la actualización y redefinición del modelo propuesto	Dirección de Recursos Humanos	120	Q 100.00	Q 12,000.00
Total presupuesto				Q 85,000.00
Total presupuesto + 10% imprevistos				Q 93,500.00

Fuente: Investigación de campo, octubre 2009.

3.8 Plan de acción para la implementación de la propuesta

La continuidad de la propuesta dependerá en primera instancia, de su inclusión en la planificación estratégica de la Contraloría General de Cuentas, así como del establecimiento de un sistema de control a través del cual se realice el seguimiento necesario de sus resultados de aplicación, dado el carácter de herramienta estratégica de trabajo que posee para la institución. El enfoque no solo deberá ser incluyente en las competencias laborales, sino también aplicativo para las políticas de la institución.

Las acciones requeridas se muestran en la siguiente tabla incluyendo el detalle de los responsables para su realización. En el apartado de presupuesto y programación para la implementación del modelo se incluye el estimado de tiempo y recursos monetarios que se requerirán para la ejecución de cada plan de acción, tomando como base su ordenamiento secuencial.

Tabla 63
Acciones Necesarias para la Continuidad del Modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas

No.	Acción requerida	Responsables
a	Incluir el modelo de descriptores de puestos por competencias laborales dentro del Plan Estratégico Institucional	Jefe de Unidad de Planificación
b	Elaboración de políticas que regirán la implementación del modelo	Dirección de Recursos Humanos
c	Establecer objetivos específicos de aplicación del modelo a nivel directivo y evaluación de resultados	Dirección de Recursos Humanos
d	Contratación de consultor o experto externo	Dirección de Recursos Humanos
e	Capacitación del comité	Dirección de Recursos Humanos
f	Asignar responsabilidades	Dirección de Recursos Humanos
g	Implementar metodología de aplicación del modelo	Dirección de Recursos Humanos
H	Realizar seguimientos periódico de resultados alcanzados	Dirección de Recursos Humanos
I	Establecer acciones para la actualización y redefinición del modelo propuesto	Dirección de Recursos Humanos

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2009.

Conclusiones

1. Se estableció que las funciones que por naturaleza le corresponde a los puestos de trabajo de la Unidad de Planificación de la Contraloría General de Cuentas, no fueron elaboradas aplicando una metodología que permitiera especificar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y requisitos que debiera poseer el ocupante, generando dificultad en su ejecución.
2. Se determinó que los colaboradores, realizan sus funciones por instrucciones emanadas del jefe inmediato sin tomar como base un documento específico que permita identificar las competencias laborales que el ocupante debe poseer para ocupar el puesto de trabajo.
3. Se estableció que los colaboradores desconocen cuál es el propósito de la unidad administrativa a la que pertenecen, y que es lo que se espera de su puesto de trabajo, lo que ha generado que ejecuten sus funciones sin ninguna dirección.
4. Se estableció que los descriptores existentes además de no estar actualizados y socializados, no permiten que el colaborador tenga claro que conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar su puesto de trabajo.
5. Se estableció que la Dirección de Recursos Humanos no practican revisiones y actualizaciones periódicas a los descriptores existentes en el Manual de organización, lo que restringe adecuarlos a los cambios que el futuro presente.

Recomendaciones

1. La Dirección de Recursos Humanos a través de la Unidad de Desarrollo Organizacional deberá elaborar los descriptores de puestos por competencias laborales, aplicando la metodología propuesta, e incluirlo en el Plan Estratégico de la institución, con lo que permitirá especificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el ocupante debe poseer para ocupar un puesto de trabajo, y pueda ejecutarlas eficientemente.
2. La Dirección de Recursos Humanos deberá establecer objetivos específicos de aplicación del modelo a nivel directivo y evaluación de resultados.
3. La Dirección de Recursos Humanos deberá contratar un consultor experto, para la implementación del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales propuesto, y que sea él quien lleve a cabo la selección y capacitación del comité encargado de la aplicación.
4. Socializar por medio de un programa de inducción al colaborador, cuál es el propósito de la unidad administrativa donde desempeñará sus funciones, así como qué es lo que se espera de él, dándoles a conocer la descripción del puesto por competencias laborales que le corresponde.
5. La Unidad de Desarrollo Organizacional deberá actualizar los descriptores de puestos existentes aplicando la metodología propuesta para que permita establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que el ocupante debe poseer para desempeñar el puesto de trabajo, y que tenga claro para que fue contratado.

6. Para que la problemática planteada en el presente estudio no vuelva a presentarse, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas, al modelo propuesto, a fin de adecuarlo a los cambios que en el futuro se presenten.

Bibliografía

1. Alles, Martha. **Dirección estratégica de recursos humanos**. Buenos Aires, Argentina., Granica S.A., 2000. 478 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. 1era impresión traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia., Mc Graw – Hill, 2002. 475 páginas.
3. INTECAP, **Gestión por competencia laboral**. 2da edición. Ciudad, Guatemala., Centro de reproducción digital, 2003. 282 páginas.
4. Morales, Oria. **Gestión de recursos humanos basada en competencias**. Santo Domingo, República Dominicana., 2008. 53 páginas. Sin editorial.

ANEXOS



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA
 CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS**

OBJETIVO

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar los aspectos relacionados a las descripciones de puestos de la Contraloría General de Cuentas y poder aportar una herramienta administrativa que contribuya al desarrollo institucional.

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales le solicito responder con toda libertad y sinceridad. La información recopilada será utilizada para fines académicos y su manejo es estrictamente confidencial.

1. La Contraloría General de Cuentas, cuenta con las descripciones por escrito de las funciones que le corresponden a cada uno de los puestos de trabajo?

SI _____ NO _____ Cuál es el motivo? _____

Si responde SI:

1.1 Qué tipo de documento?

Manual de descripciones de puestos

Manual de organización

Otro, Especifique: _____

1.2 Ha sido actualizado?

SI Fecha de la última actualización? _____

Se encuentra en proceso

NO Cuál es el motivo? _____

1.2 Ha sido socializado?

SI De qué forma? _____

NO Cuál es el motivo? _____

1.3 Las funciones descritas están elaboradas tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requiere para ocupar el puesto de trabajo?

SI NO Cuál es el motivo? _____

Si responde NO a esta última (1.3):

1.3.1 Qué opinión le merece si las descripciones de puestos estuvieran elaboradas tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para ocupar el puesto de trabajo?

Muy importante Importante Sin importancia

1.3.2 Qué beneficios le traería a la Contraloría General de Cuentas y a los colaboradores contar con descriptores de puestos basados en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes?

A la contraloría? _____

A los colaboradores? _____

2. Se han realizado análisis de puestos en la Contraloría General de Cuentas?

SI NO Cuál es el motivo? _____

Si responde SI.

Cuándo fue la última fecha de realización? _____

Cuáles fueron los resultados obtenidos? _____

3. Al momento de contratar al personal, se le indica cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que debe poseer previo a ocupar el puesto de trabajo?

SI NO Cuál es el motivo? _____

Si responde SI:

Por medio de que se lo indican?

De forma verbal (Quién?) _____

Documento escrito (especifique) _____

4. Se le da a conocer al colaborador que es lo que se espera de su puesto de trabajo?

SI NO Cuál es el motivo? _____

Si responde SI:

Por medio de que se lo indican?

De forma verbal (Quién?) _____

Documento escrito (especifique) _____

5. Existe una persona o unidad administrativa responsable de la elaboración de las descripciones de puestos, en la institución?

SI (quién?) _____ NO Cuál es el motivo? _____

6. Cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que considera necesarias para desempeñar su puesto de trabajo?

Conocimientos	Habilidades	Destrezas

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES

OBJETIVO

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar aspectos relacionados a su puesto de trabajo y aportar una herramienta administrativa que permita describir los puestos por competencias laborales para la Contraloría General de Cuentas.

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales le solicito responder con toda libertad y sinceridad. La información recopilada será utilizada para fines académicos y su manejo es estrictamente confidencial.

7. Le dieron a conocer cuál es la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenece?

SI

NO

Si responde SI, por medio de qué?

De forma verbal Quién? _____

Por escrito (especifique): _____

Si responde NO, Cómo considera conocer la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenece?

Muy importante Importante

Sin importancia

8. Le dieron a conocer que se espera de su puesto de trabajo?

SI

NO

Si responde SI, por medio de qué?

De forma verbal, Quién? _____

Por escrito, (especifique): _____

Si responde NO, Cómo considera conocer que se espera de su puesto de trabajo?

Muy importante Importante

Sin importancia

9. Las funciones que desempeña, a través de qué le fueron asignadas

Instrucción directa del jefe Otra: (especifique) _____

Manual (especifique) _____

10. Tiene plazo establecido para el cumplimiento de las funciones que tiene asignadas?

SI

NO

Si responde SI, cada cuanto tiempo?

Semanal Semestral

Mensual Anual

Cuatrimestral

Si responde NO, Cómo considera tenerlo establecido?

Muy importante importante

Sin importancia

11. Actualmente ejecuta funciones las cuales considera que no le corresponden o no son específicas del puesto de trabajo que desempeña?

SI NO

Si responde SI, Cuál es su opinión respecto a esta situación _____

12. Sus conocimientos y experiencia adquiridos a través del tiempo tienen relación con las funciones que desempeña?

Ninguna relación Poca relación Mucha relación

13. Al momento de su contratación, le indicaron que conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes debía poseer para ocupar el puesto de trabajo?

SI NO

<p>Si responde SI, por medio de qué?</p> <p><input type="checkbox"/> De forma verbal</p> <p><input type="checkbox"/> Por escrito (especifique): _____</p>	<p>Si responde NO, cómo considera que mejoraría el desempeño de sus funciones si le hubieran indicado?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada</p>
--	---

14. Cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones?

Conocimientos	Habilidades y destrezas	Actitudes

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!