

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

**“MODELO DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS
POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA UNIDAD
DE NEGOCIOS UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE
CHIQUMULA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VALUACIÓN DE BIENES INMUEBLES”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

NIDYA MARLENY BRICEÑO MÉNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V	P.C. Walter Obdulio Chiguichòn Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto SEXTO, Inciso 6.1, Subinciso 6.1.1 del Acta 1-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 9 de enero 2014.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 01 de septiembre del 2015

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldan
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Nidya Marleny Briceño Méndez**, carné No. **2007-11845** en la elaboración del trabajo de tesis titulado **"MODELO DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA UNIDAD DE NEGOCIOS UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VALUACIÓN DE BIENES INMUEBLES"**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente



Licenciado Julio Mauricio González Ruíz
Colegiado No. 11,077



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDÓS DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de octubre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 223-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de octubre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA UNIDAD DE NEGOCIOS UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VALUACIÓN DE BIENES INMUEBLES", que para su graduación profesional presentó la estudiante NIDYA MARLENY BRICEÑO MÉNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CÁRRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



Ingrid
PRESIDENTE

Smp.

DEDICATORIA

A DIOS,

por darme la vida, por poner en mi corazón los sueños y darme la fuerza y valentía para lograrlos, por mostrarme en todo momento el camino de la fe y la esperanza.

A MIS PADRES,

por enseñarme que todos los sueños se hacen realidad con esfuerzo y perseverancia, por darme en todo momento lo mejor de ellos y sobre todo por su apoyo incondicional para realizarme como profesional y como mujer. Y en especial a mi madre, mamá sin tu amor este sueño no lo hubiera logrado, este triunfo también es tuyo, te amo.

A MI HIJA,

por llenar cada día de mi vida de color, por enseñarme con su inocencia el verdadero significado del amor, por darme el tiempo que le correspondía, por demostrarme que mi felicidad es parte de la suya.

A MIS HERMANOS,

por ser seres ejemplares, por su apoyo y amor en todo momento y sobre todo por su protección.

A MIS AMIGOS,

por su apoyo, por compartir momentos buenos y no tan buenos, porque estos años de paso en la universidad me hicieron crecer como persona, gracias a que cada uno de ustedes me permitió conocer la esencia de su corazón, gracias por compartir este sueño.

A MI CASA DE ESTUDIOS,

Universidad de San Carlos de Guatemala, por darme la oportunidad de formarme como profesional, por acogerme en sus aulas, por sus enseñanzas.

A MI ASESOR,

Lic. Mauricio González, por su tiempo, por su enseñanza, por creer en mí, pero sobre todo por compartir su carisma, su experiencia e impulsarme a crecer y superarme en todo momento.

AL LIC. CARLOS HERNÁNDEZ,

por su cariño, por su amistad y por su apoyo incondicional en todo momento, gracias por todo.

A LAS LICENCIADAS,

Sonia Pacheco, Lissy Vásquez, Zulena Escobedo por su confianza, por contribuir a mi formación académica y profesional.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicios	1
1.2 Administración	1
1.3 Proceso administrativo	2
1.3.1 Planeación	3
1.3.1.1 Elementos de planeación	4
1.3.1.2 Principios de planeación	5
1.3.1.2 Instrumentos de planeación	7
1.3.2 Organización	7
1.3.2.1 Elementos de organización	8
1.3.2.2 Principios de organización	9
1.3.3 Integración	11
1.3.3.1 Gestión del talento humano	12
1.3.3.2 Diseño de puestos	13
1.4 Competencias laborales	14
1.4.1 Clasificación de las competencias	14
1.4.1.1 Competencias básicas	15
1.4.1.2 Competencias genéricas	15
1.4.1.3 Competencias técnicas o específicas	15
1.4.2 Niveles de competencia	17
1.4.3 Métodos para identificar las competencias	22
1.4.4 Identificación de las competencias	25
1.5 Perfiles de puestos por competencias laborales	27
1.6 Descriptores de puestos por competencia laborales	27

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LOS DESCRIPTORES Y PERFILES
DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	32
2.1.1 Determinación del diseño de investigación	33
2.1.2 Elección del método de investigación	34
2.1.3 Definición de la población objetivo	34
2.1.4 Elaboración del diseño instrumental	35
2.1.5 Prueba piloto del cuestionario para la recolección de datos	36
2.1.6 Definición para el análisis de datos	37
2.2 Antecedentes unidad de negocios objeto de investigación	37
2.2.1 Filosofía organizacional	38
2.3 Situación actual de la unidad de negocios	36
2.3.1 Análisis de la situación actual desde la perspectiva de los mandos estratégicos y medios	41
2.3.2 Análisis de la situación actual desde la perspectiva de los puestos operativos	59
2.4 Análisis y discusión de resultados	79

CAPÍTULO III
MODELO DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS
POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA UNIDAD DE
NEGOCIOS UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE
CHIQUMULA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VALUACIÓN DE BIENES INMUEBLES

3.1 Justificación de la propuesta	83
3.2 Objetivo de la propuesta	84
3.3 Alcance de la propuesta	84

Contenido	Página
3.4 Modelo de perfiles y descriptores por competencias laborales	85
3.4.1 Descripción de la metodología	86
3.4.2 Propósito de la metodología	87
3.4.3 Objetivo de la metodología	87
3.4.4 Alcances de la metodología	87
3.4.5 Metodología	88
3.4.5.1 Definir el enfoque del análisis a utilizar	89
3.4.5.2 Formación de comité de competencias	89
3.4.5.3 Capacitación de comité de competencias	90
3.4.6 Descriptores de puestos por competencias laborales	91
3.4.6.1 Datos informativos de la posición	92
3.4.6.2 Propósito principal del puesto	92
3.4.6.3 Competencias técnicas	94
3.4.6.4 Indicadores de gestión de las actividades	98
3.4.6.5 Clasificación de las competencias	99
3.4.6.6 Destrezas requeridas para el puesto	101
3.4.6.7 Competencias asociadas a las funciones	102
3.4.6.8 Requerimientos de experiencia	106
3.4.6.9 Educación formal requerida	108
3.4.5.10 Establecer responsabilidades del puesto	109
3.4.5.11 Nivel de esfuerzo del puesto	110
3.4.6.12 Establecer las condiciones físicas de trabajo	112
3.4.7 Guía de validación	115
3.4.7.1 Validar las funciones de la posición	115
3.4.7.2 Validación de conocimientos informativo	117
3.4.7.3 Validación de destrezas específicas	117
3.4.8 Perfil del puesto por competencias laborales	124
3.4.9 Mapas funcionales	128
3.4.9.1 Elaboración de mapa funcional	128
3.4.10 Verificación del mapa funcional	134
3.4.11 Validación del mapa funcional	135

Contenido	Página
3.5 Importancia de la implementación de un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales para la empresa objeto de investigación	135
3.5.1 Integración de personas	135
3.5.2 Compensación de personas	136
3.5.3 Capacitación y desarrollo	137
3.6 Implementación de la propuesta	139
Conclusiones	142
Recomendaciones	144
Bibliografía	146
Anexos	147

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	13
3	Aspectos importantes de competencias	17
4	Mapa funcional	130

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	página
1	Conocimientos que debe tener el colaborador	43
2	Habilidades que debe tener el colaborador	45
3	Actitudes que debe tener el colaborador	46
4	Evaluación de conocimientos, habilidades y actitud	48
5	Comunicación de las tareas a realizar en el puesto	49
6	Las funciones que transmite, son las que realiza	51
7	Proceso de inducción al personal nuevo	57
8	Existencia de descriptores perspectiva puestos operativos	60
9	Conocimientos para desempeñar el puesto de trabajo	62
10	Conocimiento de habilidades para desempeñar el puesto	64
11	Conocimiento de actitudes para desempeñar el puesto	66
12	Comunicación de las tareas a realizar en el puesto	67
13	Funciones asignadas con el puesto que desempeña	70
14	Análisis de puestos	72

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	página
1	Población objetivo evaluada	35
2	Beneficios para la empresa y los colaboradores contar con descriptores de puestos por competencias laborales	55
3	Procedimiento a seguir para la selección	58
4	Importancia de los perfiles y descriptores	73
5	Ventajas para la empresa de los perfiles	75
6	Ventajas para los colaboradores de los perfiles y descriptores	77
7	Proceso de inducción al personal nuevo según puesto operativos	78
8	Descriptor de puestos	85
9	Perfil de puestos	86
10	Mapa funcional	86
11	Datos informativos de la posición	92
12	Criterios de cumplimiento del propósito	94
13	Escala para la calificación de funciones	95
14	Gradación de las escalas	96
15	Clasificación de funciones esenciales	97
16	Indicadores de gestión	99
17	Conocimientos formales e informativos	101
18	Destrezas requeridas	102
19	Competencias asociadas a las funciones	103
20	Competencias genéricas	104
21	Requerimientos de experiencia	107
22	Educación formal	109
23	Responsabilidades del puesto	110
24	Nivel del esfuerzo del puesto	111
25	Calificación del nivel de esfuerzo	111
26	Frecuencia del trabajo en entorno laboral	113

No.	Contenido	Página
27	Condiciones ambientales extremas	114
28	Tipos de riesgo	115
29	Validación de funciones	116
30	Validación de conocimientos informativos	117
31	Validación de destrezas específicas	118
32	Preguntas de verificación del mapa funcional	135
33	Plan de implementación	140

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Descriptor de puestos por competencias laborales para el puesto de Gerente Administrativo	149
2	Perfil de puestos por competencias laborales para el puesto de Gerente Administrativo	157
3	Mapa funcional para el puesto Gerente Administrativo	159
4	Descriptor de puestos por competencias laborales para el puesto de Gerente General	161
5	Perfil de puestos por competencias laborales para el puesto de Gerente General	170
6	Mapa funcional para el puesto Gerente General	172

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	página
1	Clasificación de las competencias	15
2	Niveles de competencia	18

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	página
1	Organigrama general	39

Introducción

Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos en captar personal que cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse en un puesto de trabajo dentro de la organización, que les permita alcanzar los objetivos organizacionales y generar ventajas para mantenerse en un mundo globalizado y competitivo.

Bajo ese contexto, el modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales aporta a la organización con la información sobre los aspectos generales del puesto, propósito del mismo, así como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe de tener una persona para desarrollarse en un puesto de trabajo, lo cual contribuye a garantizar que todos los procesos de la gestión del talento humano se desarrollen con éxito.

La empresa objeto de investigación en la actualidad no cuenta con instrumentos administrativos que permitan establecer con exactitud los requerimientos necesarios para desempeñar un puesto trabajo, así como tampoco la información requerida para poder determinar las necesidades reales de personal en los puestos vacantes, esto ha provocado un crecimiento administrativo desordenado que ha ocasionado duplicidad en la funciones, atraso en la entrega de las valuaciones de bienes inmuebles, costos elevados en capacitación entre otros.

Por tal motivo se realizó la presente investigación que tiene como objetivo proponer un **“MODELO DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA UNIDAD DE NEGOCIOS UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VALUACIÓN DE BIENES INMUEBLES”** que contribuya a la gestión del talento humano y que pueda ser aplicable en todas las sedes de la organización ubicada en la República de Guatemala.

En el capítulo I se define toda la teoría aplicada en la investigación, la cual es una base de referencia de conceptos de expertos en el tema, así como un análisis del investigador, lo cual permite tener un fundamento teórico para la aplicación de la propuesta.

En el capítulo II se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de investigación, la metodología utilizada para la recopilación de información, la situación actual en términos administrativo general, como la filosofía empresarial, la estructura organizacional, la situación actual de la gestión del talento humano; la información recopilada a través del instrumento de investigación de la encuesta, todos los datos que permiten la comprobación de las hipótesis planteadas desde la perspectiva de los niveles ocupacionales estratégicos y medios así como la perspectiva de la situación actual desde de los puestos operativo y un análisis integrado de los datos recopilados.

En el capítulo III se ostenta la propuesta del modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales, el cual presenta un detalle específico de toda la metodología necesaria para el análisis e implementación del mismo.

Finalizando con las conclusiones y recomendaciones, así como las fuentes abordadas para la base científica de la investigación y los anexos en los cuales se presenta una propuesta de perfiles, descriptores y mapas funcionales para cada nivel ocupacional.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan, todas las bases teóricas necesarias para el desarrollo del diagnóstico y de la propuesta, en el cual se encontrará la interpretación de diferentes autores así como la interpretación del investigador.

1.1 Empresa

Es una institución u organización compuesta por una estructura organizativa, la cual está dirigida por dueños, directivos o gerentes, con el fin último de generar productos o servicios demandantes por el mercado y que contribuyan con las utilidades proyectadas por sus fundadores.

1.1.1 Empresa de servicios

Es una institución orientada a ofrecer al mercado demandante productos intangibles, los cuales pueden ser servicios bancarios, estadías de hotel, viajes, etc. En muchas ocasiones la diferenciación de estas empresas es el servicio y rapidez con la que atienden al cliente.

1.2 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (6:6)

También es “disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (2:3)

La administración entonces es un proceso en el cual se planifica, organiza, integra, dirige y controla, con el fin de realizar todos los procesos establecidos en la

organización, por medio de los cuales se alcancen los objetivos organizacionales, las utilidades proyectadas y los objetivos individuales de todo el personal de la organización.

1.3 Proceso administrativo

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Las funciones de los administradores son constantes e interminables mientras la empresa permanezca en operación y conforman lo que se llama genéricamente proceso administrativo.

Sin embargo aunque se trata de un proceso la administración no es estática no se compone de secuencias estrictamente rígidas, sino que requiere que se efectúe de una manera dinámica”. (2:25)

A continuación se muestra un esquema de proceso administrativo en el cual las líneas rojas muestran la secuencia ideal de las actividades, sin embargo, en la actualidad las organizaciones pueden estar realizando varias funciones a la vez o por la naturaleza o giro del negocio una antes de la otra.

Esquema 1
Proceso administrativo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. 1ra. Edición. México, D.F., Mc Graw – Hill, 2004. 25p.

1.3.1 Planeación

“Procedimiento que implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es elegir entre alternativas de futuros cursos de acción”. (4:123)

“Supone así mismo y en forma destacada, la innovación administrativa. La planeación tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir, cabe señalar que la planeación y el control son inseparables, todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber

si efectivamente se dirige a dónde quiere ir, sin antes saber a dónde quiere ir. Así los planes proporcionan las normas de control”. (6:123)

La planeación es la primera fase dentro del proceso administrativo, en el cual se debe definir el camino de la organización, puntualizando lo que harán, cómo lo harán, hacia dónde se dirigen, los planes de acción y el presupuesto del camino a seguir.

1.3.1.1 Elementos de planeación

Es todo aquello que define el motivo de la organización, hacia dónde se dirige y de qué forma se realizará, dentro de los elementos de la planeación se clasifican: propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

- **Misión**

“Es la finalidad específica que la identifica de otras de su tipo”, (2:45) y responde a las preguntas de ¿Quiénes somos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Con qué lo hacemos? ¿Dónde lo hacemos?

- **Visión**

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de la misión”. (2:46)

Este elemento de planeación responde a las aspiraciones fundamentales que tiene una organización y responde a las preguntas ¿Qué quiere llegar a ser? ¿Cuándo?

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su

seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional”. (2:46)

Son una serie de principios establecidos por una organización y que se convierten en valores al momento de ser adoptados y aplicados por sus miembros dentro de la cultura organizacional.

- **Objetivos**

“Es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas”. (2:46)

“Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole”. (6:126)

Los objetivos organizacionales son las acciones que se fijan de forma cualitativa y cuantitativa con las que se pretende alcanzar la visión establecida.

- **Presupuesto**

“Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos”. (6:129)
Por lo que se comprende como el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un periodo, por lo general de forma anual.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo.

1.3.1.2 Principios de la planeación

Son todos los lineamientos o bases sobre las cuales se debe de definir la fase de planeación con la finalidad de que esta sea aplicable y alcanzable.

- **Factibilidad**

“Lo que se prevé debe de ser realizable; es inoperante elaborar objetivos demasiado ambiciosos u optimistas que resulten imposible de alcanzar”. (2:40)

- **Objetividad y cuantificación**

“Cuando se hacen planes, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos”. (2:40)

- **Flexibilidad**

“Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas”. (2:40)

- **Cambio de estrategias**

“Cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente”. (2:40)

- **Contribución a los objetivos generales**

“Todo plan y los que de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales”. (2:40)

- **Eficiencia de los planes**

“Un plan es eficiente si cuando se pone en práctica, da lugar a la consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores que los costos”. (2:40)

- **Primicia de la planeación**

“La planeación es el resultado primario para las funciones de organización, integración, dirección y control”. (2:41)

- **Extensión de la planeación**

“La función de planeación es labor de todos los dirigentes de la empresa. Aunque su amplitud varia con su autoridad”. (2:41)

1.3.1.3 Instrumentos administrativos de planeación

El plan de acción es el instrumento que nos permite tener una visualización del proceso de planeación.

- **Plan de acción**

Constituye todos los pasos a seguir, las estrategias y directrices establecidas para llevar a cabo lo determinado en la fase de planeación, instrumento administrativo que orienta a la organización a cumplir los tiempos establecidos con el objetivo de alcanzar las metas. Describe todas las actividades, mecanismos y métodos de seguimiento y control, así como los responsables de llevar a cabo las tareas.

1.3.2 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución”. (2:124)

“Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la fase en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional”. (4:4)

Cuando se habla de organización es la fase en la cual se define la estructura de la empresa, la organización, los puestos y la forma en que estos interactuarán dentro de la misma; organización se comprenderá como una fase o función del proceso

administrativo, dado que cuando hablamos de etapas nos referiremos a la etapa mecánica y dinámica.

En la actualidad las empresas visualizan la fase de la organización como el proceso de establecer la estructura organizacional reflejada en el organigrama, en el la cual también dependen los procesos, comunicación e interacción de la misma.

1.3.2.1 Elementos de organización

Los elementos de organización constituyen los aspectos que se orientarán a definir las responsabilidades, los niveles de jerarquía, líneas de autoridad, responsabilidad y los puestos, entre los que se definen:

- **Funciones**

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización”. (4:251)

Conjunto de responsabilidades o tareas que debe realizar el ocupante del puesto de trabajo, las cuales deben estar identificadas y ordenadas con relación al impacto dentro de la organización.

- **Jerarquías**

Es el orden de los elementos que divide una serie según su valor o grado de responsabilidad.

La jerarquía se puede definir dentro del organigrama por medio de la clasificación de actividades, por grado de capacidad o por remuneración.

- **Puesto**

“Se compone de todas las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía”. (3:203)

1.3.2.2 Principios de la organización

Son todos los principios que deben ser considerados para establecer la estructura de una organización.

- **De la especialización**

“Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene”. (2:126)

- **De la unidad de mando**

“Una estructura de organización es efectiva, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa”. (2:127)

Este busca que cada colaborador dentro de la organización tenga un jefe, un responsable de evaluar su desempeño, este principio parte de que solo se debe de reportar a una persona con el objetivo de tener procesos ordenados y jerarquías establecidas.

- **Equilibrio de la autoridad y responsabilidad**

Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo”. (2:127)

- **Estructura organizacional**

“Patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa”. (2:125)

“Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones con la jerarquía”. (4:251)

Descripción escrita de las unidades administrativas de los puestos existentes dentro de la organización, su nivel jerárquico y líneas de comunicación.

“Son los medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (4:244)

Son todos aquellos instrumentos necesarios para poder llevar a cabo y con eficiencia y eficacia todo lo plasmado dentro de la fase de la organización, entre las herramientas principales de organización están: descripción y especificación de puesto y organigrama.

- **Descriptor y perfil de puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace”. (2:165)

“Definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto”. (3:221)

El descriptor de puestos es la definición de todas las funciones de un puesto, la forma de desempeñarlas y con qué desempeñarlas, de allí parte la identificación del empleado con su puesto de trabajo.

- **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (4:250)

“Conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización”. (2:166)

El organigrama no es más que, la fotografía de la estructura organizacional de una empresa, constituye la representación de la distribución de los puestos de trabajo con relación a jerarquía, responsabilidad, autoridad y nivel de competencia.

1.3.3 Integración

“Es la parte del proceso administrativo que apoya para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar, pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización”. (2:181)

El proceso de integración consiste en proveer a la organización del recurso humano así como del abastecimiento oportuno de las instalaciones y mantenimiento para el desarrollo de la misma y el logro de los objetivos, a través de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación o

desarrollo de los aspirantes a un puesto de trabajo así como a los ocupantes ya existentes.

1.3.3.1 Gestión del talento humano

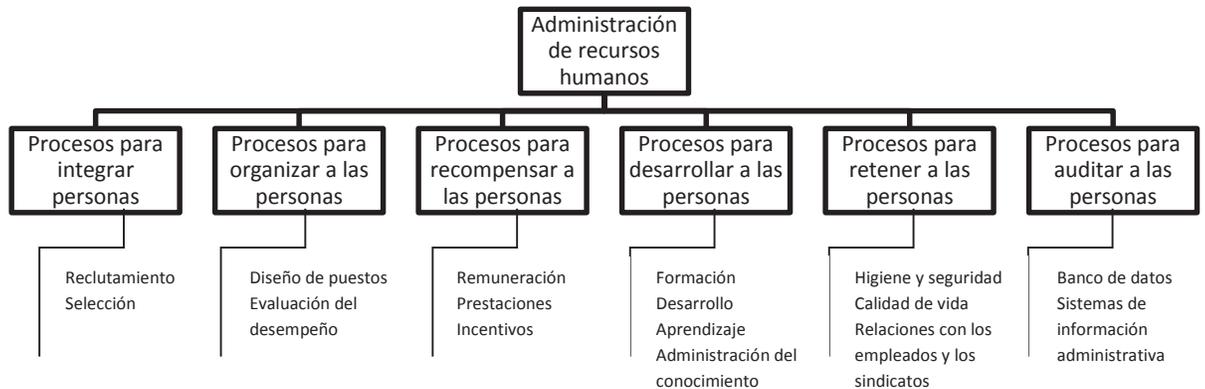
Es la administración del capital humano, está a cargo de garantizar a la empresa la adecuada admisión, organización, remuneración y desarrollo del talento, con el propósito de contribuir a los objetivos organizacionales.

“Conjunto de relaciones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”. (3:9)

La gestión del talento humano debe garantizar a la organización la aplicación de los seis procesos de manera interrelacionada, dinámica y enfocada en una alineación de objetivos organizacionales y personales, que garanticen realizar de manera eficiente y eficaz todos los procesos de la administración del recurso humano con el objetivo de suministrar a toda la organización del personal necesario para su correcto desenvolvimiento y alcance de objetivos.

El esquema siguiente explica, de manera gráfica, los seis procesos de la gestión del talento humano y se detalla en cada uno los procedimientos necesarios que garanticen a la organización una adecuada administración del talento humano.

Esquema 2
Los seis procesos de la administración de recursos humanos
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. (Traducido de la 3ra. edición de la obra Gestao Pessoas, de Idalberto Chiavenato 2008 By Elsevier Editora Ltda. 15p.

Cada uno de los procesos de la administración del talento humano es de vital importancia para su correcto desenvolvimiento, es por ello que se ha tomado el proceso para organizar a las personas con el sub proceso de diseño de puestos como un marco de referencia para establecer las especificaciones del contenido de cada puesto dentro de la organización.

1.3.3.2 Diseño de puestos

Es el proceso de organizar el trabajo de cada puesto, con relación a las tareas, responsabilidades y relaciones que tendrá. Constituye una especificación minuciosa de cada una de las atribuciones del puesto, con relación de jerarquías y autoridad, es el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

“Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme el puesto, el nivel jerárquico y el área de

actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad”. (3:205)

1.4 Competencias laborales

Es el conjunto de habilidades, conocimientos actitudes y experiencia que el ocupante del puesto debe tener para desempeñarlo de manera eficaz y eficiente a fin de contribuir con los resultados organizacionales.

“Competencia laboral una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. (5:37)

En ese contexto las competencias laborales, es un conjunto de características que debe poseer un ser humano para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo establecido, con el fin de contribuir a los objetivos organizacionales.

1.4.1 Clasificación de las competencias

“En Guatemala, el INTECAP clasificó tres diferentes tipos de competencia: básicas, genéricas y específicas”. (5:40) en la tabla siguiente se muestra un descripción de cada una.

Cuadro No. 1
Clasificación de las competencias
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

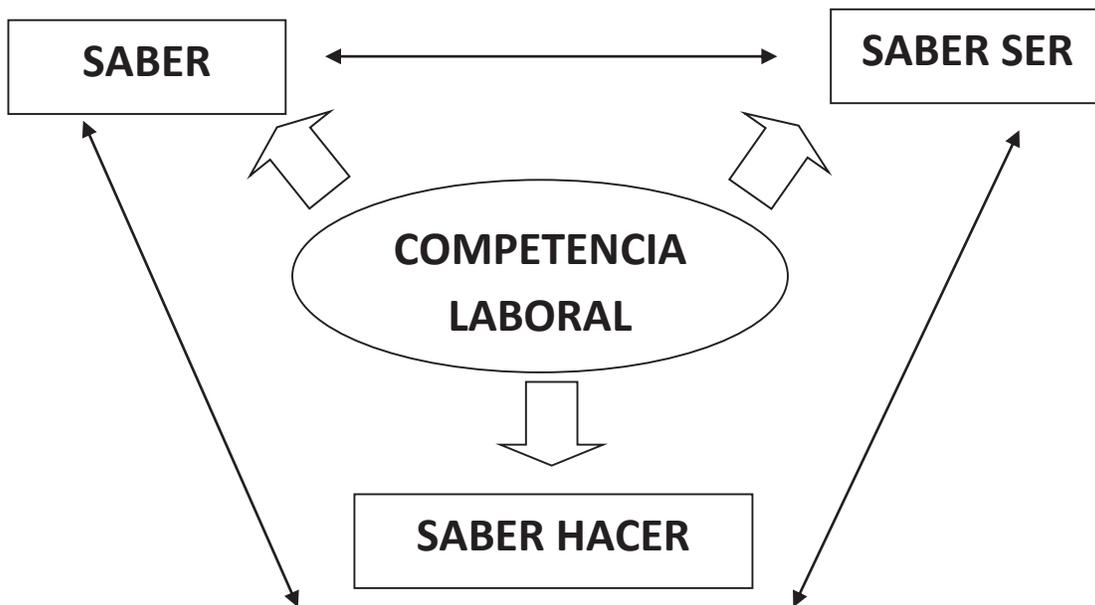
Básicas	Genéricas o transversales	Técnicas o específicas
<p>Las competencias básicas son todos aquellos conocimientos adquiridos en la educación formal y que se adquieren con el transcurso del tiempo, como; la lectura, la comunicación y el análisis.</p>	<p>Son todas aquellas competencias necesarias que orientan a la organización al logro de los resultados establecidos, las cuales se dividen en: organizacionales y de gestión, las primeras son comportamientos observables en todos los niveles de competencia de la organización como por ejemplo; trabajo en equipo, servicio al cliente, productividad y las de gestión son comportamientos que se deben requerir o evaluar en los niveles de competencia tres, cuatro y cinco, siendo estos niveles ocupacionales medio y estratégico de la organización, por ejemplo; liderazgo, toma de decisiones, planificación estratégica.</p>	<p>Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia asociados a un área técnica específica de la organización. Las competencias técnicas son todas las funciones o actividades que debe de desempeñar una persona en un puesto de trabajo, las cuales serán el parámetro de diferenciación entre los demás puestos de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia octubre 2015

Las definiciones antes abordadas de las competencias laborales y la clasificación de las mismas, constituyen una implementación de lo que las personas saben hacer, pueden hacer y sobre todo, quieren hacer, con el fin último de alcanzar los objetivos del puesto de trabajo y los de la organización. El establecimiento dentro de la organización de este tipo de competencias ayuda a minimizar el riesgo de contratar personal no apto para el puesto.

El esquema siguiente muestra los aspectos importantes dentro de las competencias laborales que son saber, saber ser y saber hacer que se encuentran relacionados estrechamente con el conocimiento que se adquiere en la educación formal, las habilidades a través del tiempo y la actitud con la que se desarrollan todas las actividades.

Esquema 3
Aspectos importantes de las competencias laborales
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da Edición. Guatemala C.A. 2003. 39p.

1.4.1 Niveles de competencia

“Las competencias laborales tienen las características de ser transferibles a distintos cargos de trabajo, por esta razón se dividen en cinco niveles de competencia”. (5:51)

En los cuadros siguientes se hace una descripción de cada uno de los niveles ocupacionales a estudiar dentro del proceso de las competencias laborales, el nivel de competencia que pertenece, los puestos que se ubican dentro del mismo, la calificación o escolaridad y las características de cada uno con el fin de orientar de forma específica sobre todas las características de cada nivel.

Cuadro 2
Niveles de competencia
Año 2015

Nivel Ocupacional	Nivel de competencia	Puestos	Calificación	Características
OPERATIVO	1	Operativos ayudantes, auxiliares	Básico tradicional, no calificado, semi calificado	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. Predominan las actividades rutinarias y repetitivas, predecibles y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.
	2	Técnicos	Calificado, altamente calificado	Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos de la ocupación o área. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo.

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 de una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. 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 o no en la ejecución.</p> <p>Personal especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en un área de las empresas de cualquier sector de la actividad económica. Realizan ensayos y análisis de materia prima y de procesos de productos.</p> <p>Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado de producción el cual influye altamente en la calidad.</p>

Nivel Ocupacional	Nivel de competencia	Puestos	Calificación	Características
EJECUTIVO	4	Jefe de planta, administrador, jefes de departamento, instructores nivel 2	Profesional, mandos superiores	<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 y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad y la competitividad empresarial.</p> <p>Poseen alto nivel de creatividad y capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades.</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 y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad y la competitividad empresarial.</p> <p>Poseen alto nivel de creatividad y capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de producción de la empresa.</p>

Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da Edición. Guatemala C.A. 2003. 52p.

1.4.2 Métodos para identificar las competencias

Dentro de las competencias laborales existen dos métodos para analizar, los cuales son; análisis funcional y análisis conductual los cuales se examinan a continuación.

- **Análisis funcional**

Es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.

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. Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios”. (5:28)

El análisis funcional es la segregación de las funciones con la finalidad de identificar su propósito y atribuciones principales dentro de la organización, cuya realización contribuirá a los objetivos de la organización.

“El resultado del análisis funcional se expresa mediante una mapa funcional o árbol de funciones el cual se analiza de lo general a lo específico iniciando con el propósito del puesto, seguido de funciones esenciales, sub funciones esenciales, unidad de competencia y elementos de competencia”. (5:29)

- **Mapas funcionales**

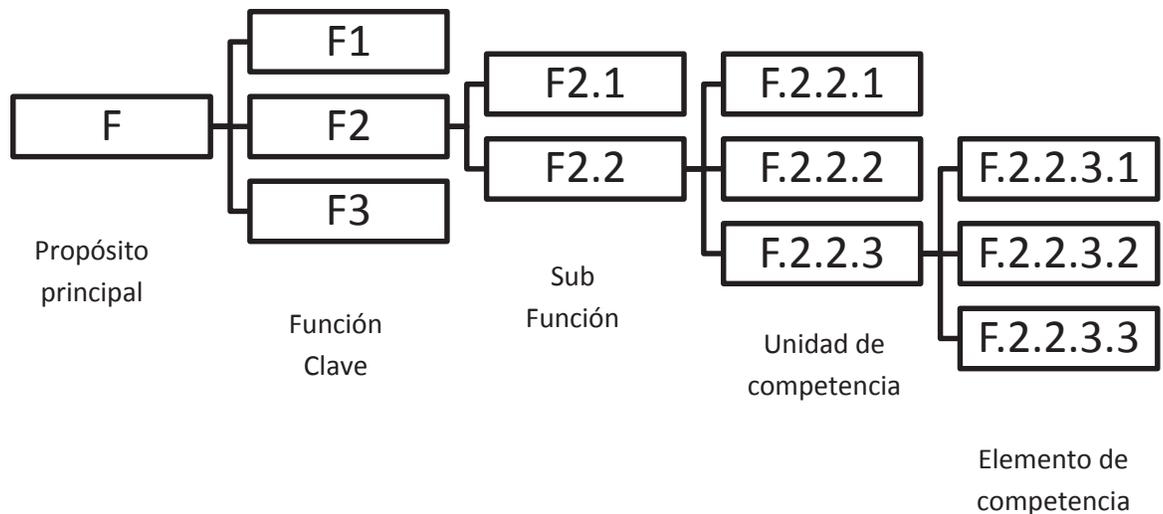
“La elaboración del mapa funcional consiste en el proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance.

Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta ¿qué hay que hacer para que esto se logre?

Este procedimiento se realiza hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador.

El esquema siguiente muestra el proceso de la desagregación de las funciones.

Esquema No. 4 Mapa funcional



Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da Edición. Guatemala C.A. 2003. 39p.

“Al desglosar una función, se debe tomar en cuenta el resultado que se espera alcanzar y de allí partir para identificar lo que debe hacerse. El desglose se hace siguiendo la lógica de causa efecto. Por esta razón para realizar el desglose se

debe preguntar ¿Qué funciones se deben realizar para cumplir con la función que se está desagregando? La respuesta indicará las funciones del siguiente nivel (propósito principal – función clave – sub función clave – unidad de competencia – elemento de competencia) y debe redactarse con un verbo en infinitivo, que exprese un comportamiento, además debe ser medible, evaluable y observable”. (5:99)

El propósito responde a la razón del ser del cargo en análisis, es el motivo del porque existe en la organización y a partir de ese propósito se inicia con la desagregación la cual consiste en desglosar o desarmar el puesto de trabajo en cinco niveles; cuando se habla de función clave, esta responde a todas las funciones necesarias que nos permiten lograr el propósito del puesto de trabajo, lo mismo ocurre con la sub función esta responde a todas las actividades o funciones que se deben realizar para alcanzar la función clave, hasta llegar al elemento de competencia; no existe una formula o una definición que describa a cada uno de los niveles de la desagregación de un mapa funcional, ya que estas funciones dependerán únicamente del propósito del puesto, entonces se comprende que el mapa funcional es un análisis horizontal en el cual se parte de lo general a lo específico de un puesto.

- **Análisis conductista**

Este modelo se basa en el conocimiento y experiencia de gerentes y mandos altos dentro de la organización para la elaboración de las competencias.

“Este método pretende identificar los 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”. (5:32)

Los modelos anteriores permiten establecer con claridad las competencias básicas necesarias para el desempeño del puesto, así como las funciones principales que

permitan identificar la importancia del puesto dentro de la estructura organizacional.

1.4.4 Identificación de las competencias

Identificar las competencias que los trabajadores poseen es un proceso indispensable ya que permite tener un panorama exacto de todas las características que el ocupante debe poseer.

“En el análisis conductista tanto como en el análisis funcional, se busca comprobar y acreditar las competencias que poseen los trabajadores”. (5:107)

Para llevar a cabo la identificación de las competencias se requiere realizar los 5 pasos siguientes:

1. Identificación de las funciones esenciales del puesto.
2. Calificar las funciones del puesto
3. Identificar los conocimientos formales e informativos
4. Identificar las destrezas requeridas para el puesto
5. Determinar competencias para selección y para capacitación

▪ Identificar las funciones esenciales del puesto

Todos los puestos de trabajo están conformados por una serie de funciones, el objetivo del primer paso es la identificación de funciones esenciales del puesto, es determinar todas aquellas funciones por las cuales se ha creado ese puesto y lo hacen ser indispensable dentro de la estructura organizacional, es decir, aquellas funciones esenciales que contribuirán a los objetivos organizacionales.

“La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: “El 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas

secundarias genera apenas un 20% de resultados”. La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización”. (5:108)

20% causas ⇨ 80% de resultados efectivos

80% causas ⇨ 20% de resultados efectivos

- **Calificar las funciones del puesto**

Una vez que los expertos han identificado las funciones de cada puesto, se debe proceder a calificar en la siguiente escala: frecuencia, impacto de los errores y complejidad.

- **Identificar los conocimientos formales e informativos del puesto**

Este proceso identifica los conocimientos formales e informativos necesarios para desarrollar un puesto. “Existen dos tipos de conocimientos: formales e informativos. Los primeros adquiridos vía educación profesional o académica y los segundos adquiridos por vías semiformales”. (5:115)

- **Identificar las destrezas requeridas para el puesto**

En esta fase se debe determinar las destrezas requeridas para el desenvolvimiento adecuado del puesto.

- **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. Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad”. (5:117)

1.5 Perfiles de puestos por competencias laborales

Identifica todos los requerimientos informativos, educación y funciones principales necesarias para desarrollar el puesto de trabajo. Deben estar en constante actualización debido a las exigencias del ambiente interno como externo.

“Al describir un perfil laboral es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos cambiantes.

Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes.

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.

1.6 Descriptores de puestos por competencias laborales

“La definición de los puestos es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”. (3: 221)

▪ Análisis de descriptores de puestos

“Es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- a. El contenido de un puesto (tareas a realizar
- b. Los requerimientos específicos
- c. El contexto en el que las tareas son realizadas
- d. Qué tipo de personas deben contratarse para esta posición”. (1:114)

Según INTECAP “a continuación se describen los puntos que incluye el análisis de la descripción de puestos:

a. Datos generales

Este muestra todos los datos informativos de la posición, el cual es la base para poder tener un orden en todos los puestos de la organización, en el cual se deben de detallar: nombre del puesto, departamento o unidad, área, número de ocupantes, nombre del puesto que le supervisa y nombre de los cargos que supervisa directamente.

b. Propósito principal del puesto

El propósito responde a la razón de ser del puesto de trabajo, cual es el motivo de su existencia y cuál es la forma que se espera que contribuya con los objetivos organizacionales.

c. Competencias técnicas

Las competencias técnicas responde a todas las funciones que debe de desempeñar el puesto de trabajo para lograr el propósito por el cual fue diseñado el puesto, dentro de las competencias técnicas es necesario realizar una clasificación de su importancia a través de la siguiente fórmula.

$$\text{Total} = \text{Frecuencia} + (\text{Impacto} \times \text{Complejidad})$$

Frecuencia: Se refiere a la periodicidad con la cual se realiza dicha función, la cual puede ser todos los días, al menos una vez por semana, cada quince días, una vez al mes u otro.

Impacto en error: se refiere a las consecuencias que ocasionan el no realizarlo o realizarlo incorrecto la cual se analiza desde consecuencias muy graves hasta mínimas.

Complejidad: el grado o nivel de dificultad que conlleva realizar las actividades, desde el punto de vista de esfuerzo, conocimientos y habilidades.

Una vez aplicada la fórmula tomaremos las funciones que hayan totalizado más alto, ya que éstas representarán las actividades con mayor importancia dentro del puesto.

d. Indicadores de gestión

Los indicadores nos permiten medir las funciones claves determinadas en las competencias técnicas, este proceso consiste en tomar las tres o cuatro funciones que totalizaron más alto y trasladarlas a un cuadro de medición, a través de resultados, indicadores y metas que se espera se logren.

Esta fase dentro del descriptor de puestos por competencias laborales nos permite obtener datos cuantitativos y medir de manera científica un puesto de trabajo.

e. Conocimientos informativos

Los conocimientos con relación al nivel estratégico, las tendencias, el entorno, los productos y servicios, las personas y áreas, las leyes y regulaciones, todos estos factores se deben de responder al grado de conocimiento que se debe tener para ocupar el puesto de trabajo.

f. Destrezas y habilidades requeridas para el puesto de trabajo.

Las destrezas y/o habilidades están ligadas al área psicomotriz, por lo que en este apartado del descriptor se busca detallar todo lo relacionado con ello, como por ejemplo; programas informativos, idiomas, equipos o maquinaria.

g. Competencias genericas organizacionales

Las competencias genericas, responden a comportamientos observables necesarios para un puesto de trabajo, dentro del descriptor se pueden analizar competencias genericas organizacionales y de gestión, esto dependerá del puesto en análisis, debido a que, si el puesto es de nivel ocupacional operativo dentro del descriptor solo tendremos competencias organizacionales, por el contrario si es un puesto de nivel ocupacional medio o estratégico entonces se deberá analizar ambas competencias tanto las organizacionales como las de gestión.

h. Educación y experiencia laboral

En esta fase se colocara la educación y experiencia requerida para ocupar el puesto de trabajo.

i. Responsabilidades

Dentro de este apartado se debe colocar un detalle de responsabilidades económicas, equipo de oficina, decisiones y de supervisión, con el objetivo de poder tener un panorama claro y especifico de las exigencias del puesto.

j. Nivel de esfuerzo

El nivel del esfuerzo de un puesto de trabajo se mide a través de dos parámetros; físico y mental, con una tabla de cotejo que nos permite tener una o evaluar de forma científica el nivel de esfuerzo a requerir para ocupar el puesto de trabajo, en la tabla No. 24 del capitulo III se puede observar paso a paso la metodología que permite medir ambos parámetros.

k. Condiciones laborales

En esta fase se debe determinar todas las condiciones laborales que el colaborador estará expuesto para poder llevar a cabo sus atribuciones, en el entorno laboral, las condiciones ambientales extremas y tipos de riesgos.

La descripción de cada uno de los puntos anteriores permiten a la organización establecer lineamientos que garanticen admitir a la persona idónea para cada puesto de trabajo, así también permite al colaborador conocer con exactitud las funciones esenciales y de apoyo, las responsabilidades y el propósito por el cual fue creado el puesto de trabajo que ocupa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

Las competencias laborales como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe poseer en su entorno laboral al desempeñar una serie de funciones, no pueden ser adquiridas únicamente por medio del sistema educativo formal, requiere de la práctica y la experiencia laboral, por ello al diseñar el puesto de trabajo es preciso definir las tareas necesarias y las competencias laborales que cada persona debe poseer para desempeñarlas con éxito.

A continuación se describe y analiza la situación actual de la empresa la cual fue adquirida por medio del trabajo de campo realizado en la unidad de negocios ubicada en el departamento de Chiquimula, Guatemala, la metodología utilizada para la elaboración del diagnóstico y levantamiento de la información, así como los hallazgos encontrados, el análisis de las mismas para que con base a ello se pueda proponer una solución viable y aplicable a la empresa.

2.1 Metodología de la investigación

Se utilizó el método científico el cual se aplicó en sus tres fases: la fase indagadora; la cual permitió recopilar toda la información para determinar la situación actual de la organización, en la fase demostrativa se comprobará la validez de las hipótesis planteadas, la fase expositiva; la presentación de la propuesta idónea para la empresa objeto de investigación.

El método deductivo e inductivo permitió realizar un análisis mediante la observación, así como la implementación de los datos históricos con el fin de poder realizar un juicio objetivo de la situación actual de la empresa.

Las técnicas utilizadas para el proceso de investigación son: el censo, investigación bibliográfica y observación directa las cuales se describen a continuación:

- Censo: recopilación de la información de todos los colaboradores de la unidad de negocios ubicada en el departamento de Chiquimula.
- Investigación bibliográfica: como base para la ampliación de conocimientos que permiten poder plantear una propuesta de solución viable para la empresa.
- Observación directa: permite hacer un análisis objetivo de la situación actual.

Dentro de los instrumentos se encuentran: cuestionarios, fichas bibliográficas y guías de observación a definir a continuación:

- Cuestionario: por medio del cual se recopiló la información con preguntas estructuradas previamente analizadas.
- Fichas bibliográficas: para describir las obras utilizadas en el proceso de la investigación e informe final.
- Guía de observación: con el fin de analizar aspectos generales que contribuyan a la realización del informe final.

2.1.1 Determinación del diseño de investigación

La información referente a la situación actual de la empresa objeto de investigación se realizó por medio de una investigación concluyente aplicada a todo el personal administrativo y técnico de la empresa.

Por medio de este tipo de investigación se obtuvieron datos de tipo categórico que fueron cuantificados mediante la codificación, el objetivo principal es proporcionar evidencia concluyente sobre las interrogantes e hipótesis planteadas.

2.1.2 Elección del método de investigación

La investigación se llevó a cabo a través de la técnica de la encuesta, esta herramienta fue elegida con el objetivo de poder recolectar la mayor cantidad de datos, a través de un cuestionario estructurado previamente analizado para la recolección de datos, el cual se tabuló y clasificó para analizar de manera objetiva los datos recolectados y poder plantear con base a ello una propuesta viable para la organización. El diseño de esta herramienta se describe en el numeral 2.1.5 de este apartado.

2.1.3 Definición de la población objetivo

El análisis se realizó con el total de colaboradores de la unidad de negocios, la cual actualmente opera como sede central de la organización en el departamento de Chiquimula; con el objetivo que el modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales propuesto, pueda implementarse en las sedes ubicadas en las diferentes zonas geográficas de la República de Guatemala, los puestos estudiados en empresa son los siguientes.

Tabla No. 1
Población objetivo evaluada
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

No.	Puestos	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Gerente Técnico	1
3	Gerente Financiero	1
4	Gerente jurídico y de Control de calidad	1
5	Gerente Administrativo	1
6	Coordinador Jurídico	1
7	Jefe del Área Contable	1
8	Jefe de control de calidad	1
9	Asesor Jurídico	1
10	Asistente de Gerencia General	1
11	Asistente de Gerencia Técnica	1
12	Asistente Jurídico	1
13	Auxiliar Contable	1
14	Valuador I	1
15	Valuador II	1
Total		15

Fuente: investigación de campo. Tesis 2015.

2.1.4 Elaboración del diseño instrumental

Se realizó un diseño instrumental, como base para la elaboración del cuestionario estructurado para la recolección de datos, en el cual, partiendo de las hipótesis planteadas que enuncian que la falta de instrumentos administrativos no permiten identificar los conocimientos, habilidades y experiencia que los colaboradores deben poseer para cada puesto y así generar un impacto positivo dentro de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales, es la causa de la

problemática planteada y con base a ello se permitió definir el cuestionario para la elaboración de la encuesta que proporcionará toda la información necesaria para poder analizar cada una de estas causas.

2.1.5 Prueba piloto del cuestionario para la recolección de datos

Se diseñó un cuestionario estructurado, considerando las fases que conlleva el modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales el cual para su correcta aplicación conllevó los siguientes pasos.

- a. Se realizó una prueba piloto con expertos en el tema para validar la coherencia, productividad y utilidad del instrumento en términos científicos y de aplicabilidad del tema en investigación, en la cual se recibieron correcciones que permitieron garantizar la congruencia del mismo.
- b. Se aplicó una segunda prueba piloto con diez personas de puestos administrativos de empresas diferentes, con el objetivo de garantizar la conceptualización adecuada de cada una de las preguntas, las cuales fueron tabuladas para poder tener un panorama básico de lo que sería la investigación real de campo y la utilidad de la información recopilada la cual garantice que, con base a ello, se podrá generar una propuesta viable para la organización.
- c. Con el éxito de las pruebas pilotos, se procedió a la aplicación del instrumento encuesta, la cual se realizó de forma individual con la población total de la unidad de negocios del departamento de Chiquimula, proceso donde se obtuvo toda la información requerida para la comprobación de la hipótesis planteadas, y así comprender con mayor profundidad cada una de las problemáticas encontradas y con base a los resultados obtenidos proponer un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales.

- d. El número de encuestas recopiladas a través del trabajo de campo fue de quince, lo cual asciende al total de puestos estratégicos, mandos medios y operativos de la organización, como se muestra en la tabla dos.

2.1.6 Definición para el análisis de datos

El análisis de los datos recopilados se definió de lo general a lo particular, en las siguientes fases.

- En la fase 1, la situación actual de la empresa respecto a la ejecución de funciones de los puestos, se evaluó desde el punto de vista de mandos medios y estratégicos analizando la información recopilada de todos los colaboradores que dentro de la estructura de la empresa objeto de investigación ocupan un puesto dentro de estos niveles de la pirámide organizacional.
- En la fase 2, se analiza la ejecución de funciones desde el punto de vista del nivel operativo de la organización.

2.2 Antecedentes Unidad de negocios objeto de investigación

La empresa objeto de investigación tiene seis años en la industria de servicios, dedicada a la valuación de bienes inmuebles, la cual su sede central está ubicada en el departamento de Chiquimula, cuenta con cuatro sedes ubicadas en los departamentos de: Huehuetenango, Alta Verapaz, Guatemala y Petén, su estructura organizacional está conformada por 65 colaboradores y quince puestos de trabajo, la investigación documental se realizó únicamente en la sede central, por tal motivo los colaboradores analizados son 15, los cuales se detallan en la tabla 2 de este capítulo.

Administrativamente no cuenta con una filosofía empresarial definida que le permita determinar con claridad sobre qué ruta avanzar o planeación estratégica a realizar; todos los colaboradores están orientados a trabajar de manera empírica,

las funciones y atribuciones principales, están basadas por la experiencia de los colaboradores que ocupan los niveles estratégicos y medios de la organización, se ha implementado en la actualidad un programa de evaluación del desempeño el cual no está basado en ningún descriptor de puestos ni funciones asignadas con anterioridad, ni metas determinadas, lo que genera reacciones positivas y negativas a los empleados debido a que los datos reflejados en dicha evaluación pueden generar bonos adicionales o por el lado negativo hasta la pérdida del trabajo, más que ser una práctica positiva para la organización genera inestabilidad en los empleados porque el proceso de la toma de decisión no es científico ni basado en instrumentos administrativos que les garantice que el empleado debería tener las competencias básicas necesarias para desarrollarse en el puesto de trabajo, todos los procesos administrativos como reclutamiento, selección, inducción de personal que en la actualidad se utilizan están basados empíricamente por la experiencia del Gerente Financiero y Administrativo, realizando en un 90% la contratación del personal por referencias internas de la organización, sin tomar en cuenta las competencias laborales básicas requeridas para cada puesto, debido a que no cuentan con parámetros para la toma de decisiones.

2.2.1 Filosofía organizacional

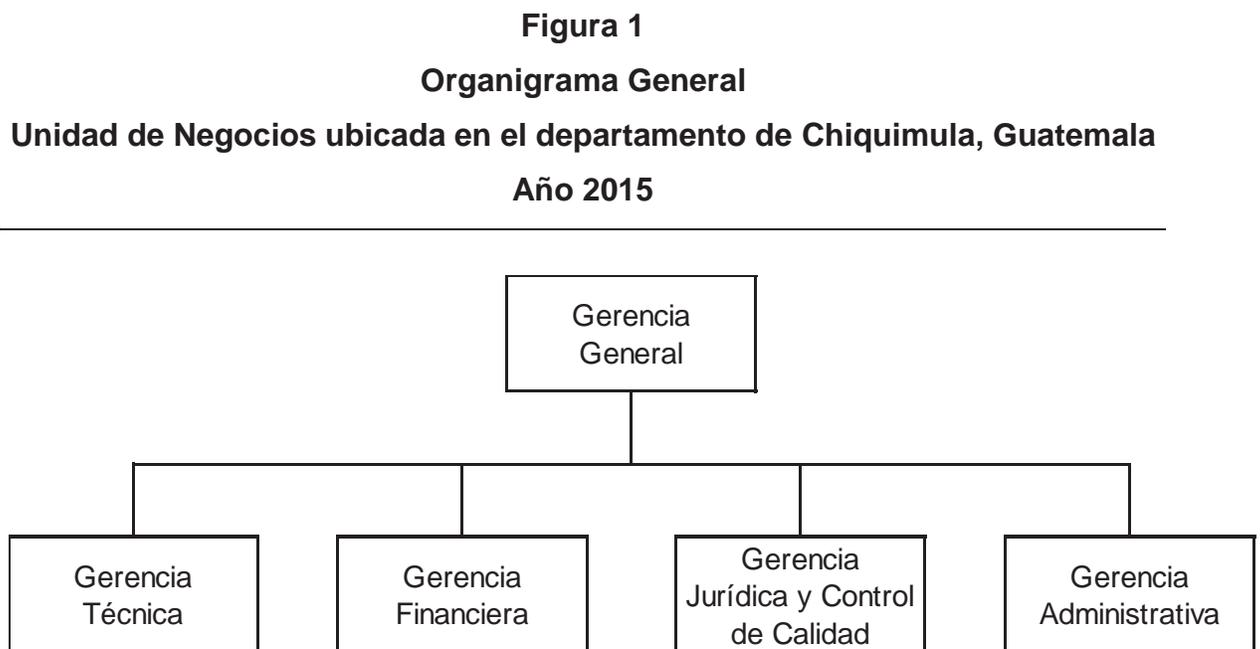
La empresa no cuenta con una filosofía empresarial establecida, su giro de negocio está orientado en ofrecer avalúos de bienes muebles e inmuebles a empresas en su mayoría al sistema financiero formal o personas individuales que así lo requieran con las especificaciones requeridas por el sistema financiero formal.

La visión a pesar que no se encuentra plasmada, está alineada en alcanzar un crecimiento organizado administrativa y financieramente que permita aumentar las utilidades de la organización y maximizar las existentes por medio del aumento de la cartera de clientes.

La misión, visión, valores, políticas, reglas, programas, procedimientos, estrategias y objetivos no se encuentran plasmados de ninguna manera, cada colaborador trabaja conforme se le va asignando su trabajo de forma verbal a través del jefe inmediato.

2.2.2 Estructura organizacional

La estructura representada en un organigrama de la empresa objeto de investigación está representado en la figura siguiente:



Fuente: investigación de campo. Tesis 2015

La estructura de la unidad de análisis está dirigido por la Gerencia General, seguido de los mandos medios de la organización, a continuación se describe de manera general el propósito y atribuciones generales que cada uno de los puestos del nivel estratégico y medio de la organización:

1. **Gerencia general:** el propósito de este puesto de trabajo está orientado a generar alianzas estratégicas con entidades bancarias u otro tipo de entidad que requiera de informes jurídicos de valuación de bienes inmuebles y muebles, así como el análisis de la competencia e implementación de estrategias que permitan generar ventajas competitivas a la organización así como el funcionamiento de la empresa.
2. **Gerencia técnica:** este puesto funcional tiene como objetivo garantizar a la organización que las valuaciones de los bienes inmuebles se realicen en el tiempo establecido y conforme a los lineamientos legales requeridos por el DICABI y el cliente.
3. **Gerencia financiera:** está orientada a generar estrategias financieras que garanticen a la organización generar utilidades y maximizar las existentes, así como tomar decisiones en conjunto con gerencia general sobre la minimización de costos y análisis de estados financieros para la toma de decisiones.
4. **Gerencia jurídica y control de calidad:** debe garantizar a la organización que todas las valuaciones emitidas por el departamento operativo sean presentadas y entregadas al cliente final conforme al marco legal sobre bienes inmuebles, el requerido por el cliente así como el establecido por la empresa y un análisis minucioso de todo el informe.
5. **Gerencia administrativa:** planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa así como proveer a la organización todos los recursos que garanticen su desarrollo, tanto humanos, económicos, tecnológicos y velar por el correcto aprovechamiento de los mismos.

2.3 Situación actual de la Unidad de negocios

La unidad de negocios actualmente carece de la definición o establecimiento de perfiles y descriptores de puestos, necesario para su correcto desarrollo, todos los procedimientos se trabajan de manera empírica, debido a que la contratación se realiza por referidos de los colaboradores, las tareas asignadas son las que se requieren en el quehacer diario de la organización, por la carga laboral actual se le asigna una misma atribución a dos personas, lo cual ha generado un crecimiento desordenado dentro del mismo, creando grandes cargas de trabajo, jornadas laborales extensas.

No existe una unidad que gestione el talento humano, que esté a cargo de desarrollar los instrumentos administrativos necesarios que garanticen a la organización colocar al personal idóneo en cada puesto de trabajo y que ya seleccionado se cuente con la información necesaria para poder llevar al trabajador en un proceso de inducción que contribuya a los objetivos organizacionales, así también del desarrollo y plan de carrera dentro de la organización, Lo cual provoca un descontrol en la contratación de personal para cada puesto de trabajo, así como el desarrollo de las actividades provocando un atraso en la entrega de valuaciones de los clientes.

2.3.1 Análisis de la situación actual desde la perspectiva de los mandos estratégicos y medios

El trabajo de campo y análisis se realizó desde dos perspectivas, de niveles estratégicos, mandos medios y operativos, en esta sección se analizará la perspectiva de los mandos estratégicos y medios de la organización, por medio de los principales factores administrativos necesarios para poder analizar la situación actual de la empresa y el nivel de necesidad de la implementación de un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales que contribuya al fortalecimiento de la misma.

a. Existencia de descriptores por escrito para cada puesto de trabajo

El 100% de la población objeto de investigación expresa que la empresa no cuenta con perfiles y descriptores de puestos.

En la empresa objeto de investigación se carece de instrumentos administrativos como perfiles y descriptores de puestos que permitan determinar con exactitud las necesidades actuales de talento humano, así como la información necesaria en el proceso de inducción que le permitan al colaborador orientar sus esfuerzos hacia el propósito del puesto de trabajo.

Las consecuencias o efectos de no contar con perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales en una organización, inician desde una selección de personal mal orientada o basado en información empírica hasta la falta de competitividad de la empresa ante un mundo globalizado y clientes exigentes.

Los mandos medios y estratégicos no identifican con claridad la situación real de colaboradores necesarios para ocupar los puestos de trabajo, no existe una visualización y aprovechamiento de talento humano que tiene la capacidad de innovar los procesos y actividades para generar ventajas competitivas, así como un análisis de los puestos de trabajo, información o indicadores de medición que permitan determinar el escenario actual de la administración del talento humano, para que con base a ello se puedan tomar decisiones que permitan a la empresa implementar acciones de crecimiento integral.

b. Conocimientos que debe tener el ocupante de cada puesto de trabajo

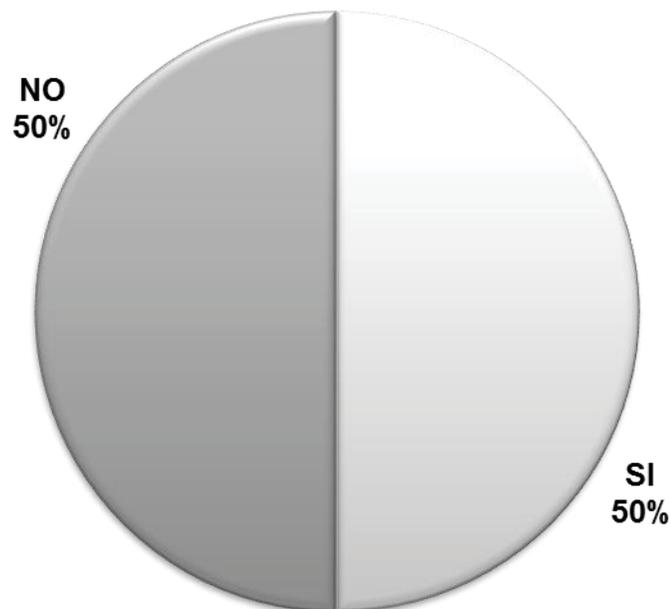
Dentro de las competencias laborales el factor de las aptitudes con las que debe contar el ocupante de cada puesto de trabajo juega un rol de importancia; en la empresa el 50% de la población tiene claro acerca de los conocimientos que deberían de poseer los subordinados para cumplir el objetivo del puesto de trabajo y el 50% restante lo trabaja de manera empírica, esto se refiere a que no se ha determinado las aptitudes para ocupar el puesto, colocan al referido de algún colaborador por la confianza y no por contar con los conocimientos para ocupar el puesto.

Gráfica No. 1

Conocimientos que debe tener el ocupante de cada puesto de trabajo

Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula

Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

En la actualidad la empresa no percibe con claridad los requerimientos de conocimientos básicos para ocupar el puesto, esto conlleva que el personal que lo ocupa en algunas ocasiones no cuente con las competencias laborales necesarias para contribuir en los objetivos empresariales.

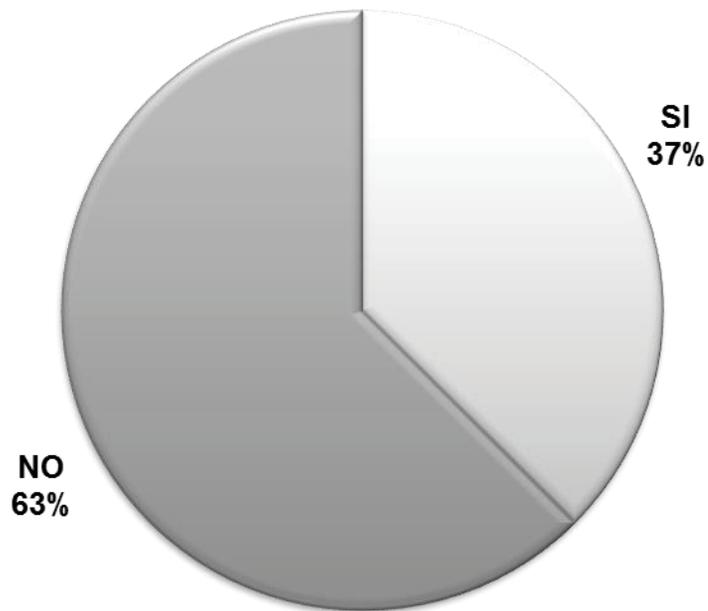
Desde la perspectiva de los mandos medios y estratégicos el no contar con la información básica requerida para cada puesto de trabajo conlleva la selección de personal no apto para los puestos de trabajo, procesos más lentos, altos costos de inducción y capacitación, un clima organizacional denso, retraso en procesos y en la entrega de valuaciones así como la disminución en las utilidades de la organización.

Las competencias laborales se distribuyen en 3 factores siendo el primero a analizar dentro de esta sección los conocimientos, lo cual al no tenerlos claros dentro de una organización conlleva a la toma de decisiones empíricas o basadas en experiencias, lo que detiene el crecimiento de la organización o proporciona desarrollo desordenado que no garantizan la contribución a los objetivos organizacionales establecidos.

c. Habilidades que debe tener el ocupante de cada puesto de trabajo

Las habilidades están ligadas al área psicomotriz que una persona debe de poseer para desempeñarse en un puesto de trabajo, 6 de cada 10 puestos estratégicos no saben sobre las habilidades requeridas de cada puesto de trabajo.

Gráfica No. 2
Habilidades que debe tener el ocupante de cada puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

En la empresa objeto de investigación 6 de cada 10 personas que ocupan el nivel medio y estratégico de la organización carecen del conocimiento acerca de las habilidades con las que debería de contar sus colaboradores para poder desempeñarse, debido a la falta de instrumentos administrativos que puedan orientar a las necesidades actuales con relación a la gestión del talento humano.

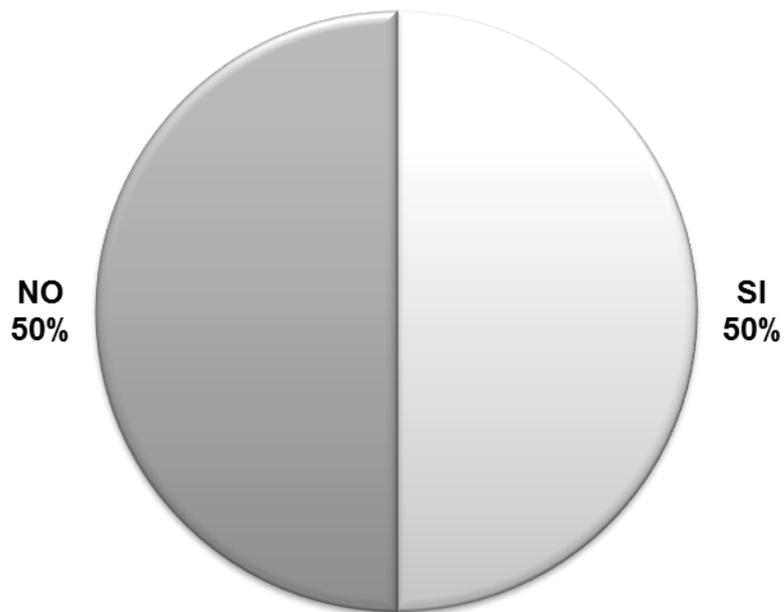
El no tener la claridad de las necesidades de la empresa para cada puesto de trabajo y el realizar en su mayoría los procesos administrativos de forma empírica ha ocasionado la contratación de personal no apto para los puesto, lo cual

conforme el crecimiento de la organización ha hecho procesos lentos, mal administrados, mal delegados y por consiguiente disminución en la productividad.

d. Actitudes que debe tener el ocupante de cada puesto de trabajo

El 50% de los ocupantes de los niveles estratégicos y medios no saben acerca de las actitudes que deben tener sus subalternos para poder desempeñarse en el puesto de trabajo.

Gráfica No. 3
Actitudes que debe tener el ocupante de cada puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

En la empresa no se tiene claro las actitudes o comportamientos observables que se deben de evaluar o tomar en cuenta para ocupar un puesto de trabajo.

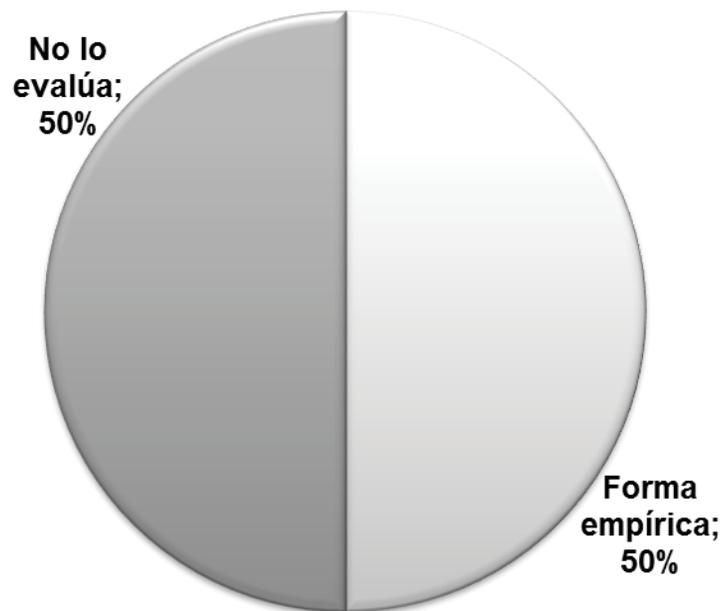
Las actitudes dentro de la organización representan la forma de actuar o desenvolverse a determinadas situaciones que se presentan en el desarrollo cotidiano del puesto de trabajo, lo cual está ligado con la productividad.

Las actitudes de los colaboradores han sido una gran influencia en la organización, ya que han impedido poder lograr un trabajo en equipo y ordenado, no existe un compromiso o identificación con la empresa, existe una falta de actitud hacia su puesto de trabajo que mucho tiene que ver con la desorganización existente desde los niveles altos de la organización.

e. Evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto de trabajo

La forma de evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto de trabajo por los mandos medios y estratégicos de la organización están basados el 50% de forma empírica a través de la experiencia que se adquirido del puesto de trabajo, sin tener una base que le garantice que es lo que se necesita para el correcto desarrollo del mismo y el restante 50% no lo evalúa.

Gráfica No. 4
Evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

La empresa objeto de investigación actualmente no evalúa de manera científica las competencias requeridas, no existe un conocimiento exacto de lo requerido por el puesto de trabajo, el 50% lo trabaja de manera empírica lo que no proporciona un garantía de su correcta aplicación.

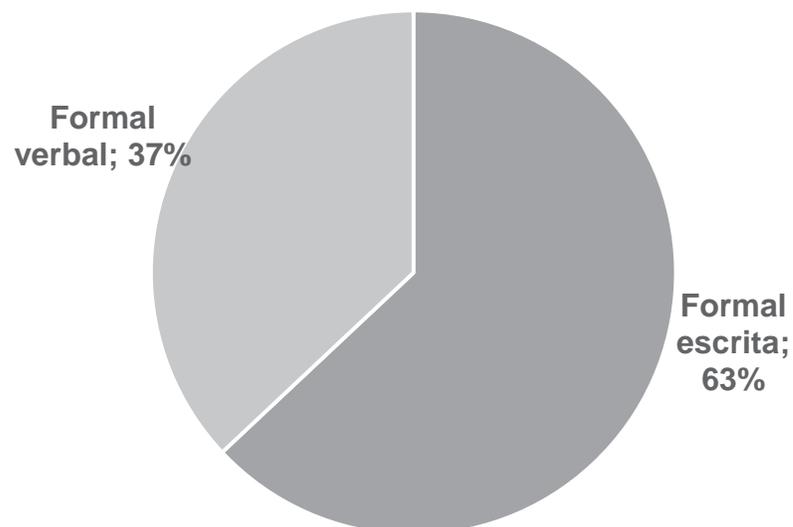
La empresa no establece el proceso de evaluar las competencias requeridas para cada puesto de trabajo que contribuye a poder tener el personal idóneo con las capacidades básicas requeridas para ocuparlo y que aporten a la organización funciones innovadas que contribuyan a procesos integrados que permiten generar

ventajas competitivas dentro de la empresa.

f. Comunicación de las tareas a realizar en el puesto de trabajo

La forma de comunicar las tareas dentro de la organización se encuentra dividida como se puede observar en la gráfica siguiente, en la cual prevalece la comunicación escrita formal.

Gráfica No. 5
Comunicación de las tareas a realizar en el puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

Las funciones y actividades requeridas de los puestos de trabajo se han transmitido a través de correos electrónicos, información en reuniones de trabajo, mensajes

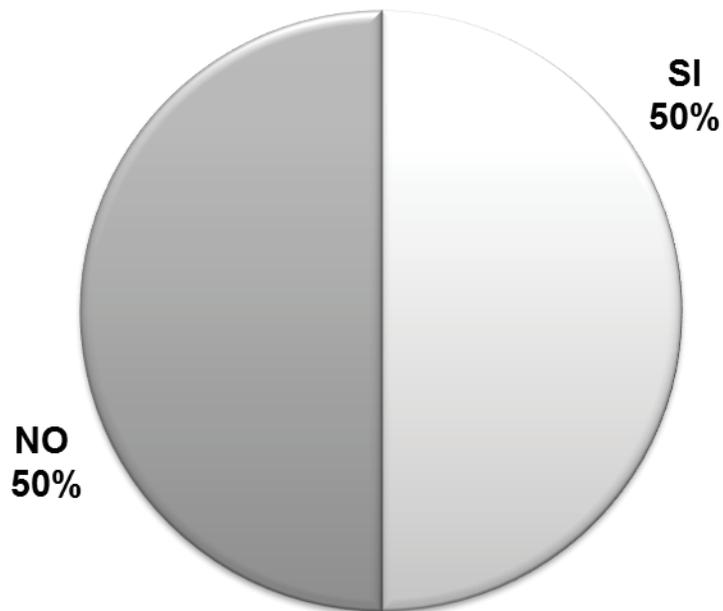
en redes sociales o de manera informal en pasillos de la empresa, proceso de comunicación que no ha sido el más efectivo dentro de la organización, no solo por la forma de transmitir la información, si no la falta de seguimiento al mismo debido a que en muchas ocasiones no existe un respaldo de la asignación dada.

El 37% de la información formal verbal ha ocasionada a la organización descontrol en las actividades que se designan, así como duplicidad de funciones, atraso en la entrega de valuación y carga laboral en algunos puestos de trabajo.

g. Las funciones que transmite, son las que se llevan a cabo

En la gráfica No. 6 se pudo observar la forma de transmitir la información y con ellos las funciones a cada puesto de trabajo, esto da como resultado que el 50% de las funciones que se transmiten son las que en realidad se llevan a cabo y el 50% restante no, como se observa en la gráfica siguiente.

Gráfica No. 6
Las funciones que transmite, son las que se llevan a cabo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

De las funciones asignadas por mandos medios y estratégicos de la organización solo un 50% son llevadas a cabo tal como han sido indicadas, este es un problema actual que está generando muchos problemas dentro de la organización, el no realizar las tareas asignadas es un compromiso de doble vía tanto de la empresa, como de los colaboradores debido a que la primera, tiene la obligación de informar de manera formal a los empleados sobre sus atribuciones y con base a ello medir el desempeño y los empleados porque deben trabajar para cumplir el propósito de su puesto.

La información de la gráfica anterior ha sido el resultado de un sin fin de problemas con los que ha tenido que luchar la administración actual, debido a que en ninguna ocasión se ha buscado implementar instrumentos administrativos que contribuyan al fortalecimientos de la gestión del talento humano.

Esto ha conllevado a la organización a tener duplicidad de funciones ya que varios puestos de trabajo realizan las mismas actividades sin ninguna responsabilidad lo que no garantiza el funcionamiento del mismo, retraso en la entrega de valuaciones que conlleva insatisfacciones en los clientes y en algunos casos pérdida de los mismos, negligencia en la contratación de personal y repetición de errores, dentro de los procesos administrativos.

h. Análisis de puestos

En la empresa objeto de investigación nunca se ha realizado un análisis de puestos para poder tener una idea clara de las necesidades de la empresa en cada uno de los puestos de trabajo.

No existe información clara acerca de las necesidades y requerimientos reales, lo que ha ocasionado desaprovechamiento del talento humano ya que se cuenta con personal que tiene las capacidades y competencias para ocupar determinados puestos, sin embargo por la falta de conocimiento y análisis del mismo no se promueve, además de ocasionar distorsión en las responsabilidades reales de lo que se espera de cada puesto de trabajo.

El realizar un análisis de puesto dentro de la organización objeto de investigación implica indagar y analizar las necesidades y requerimientos de un puesto de trabajo con relación a las estrategias organizacionales planteadas, esto implica entender y actuar conforme los requerimientos de la organización, y definir instrumentos administrativos que detallen las funciones, responsabilidades y actividades requeridas para cada puesto de trabajo lo cual

contribuye a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo, fijar responsabilidades en la ejecución de las labores así como poder promocionar y ascender al personal de la organización.

i. Importancia de los perfiles y descriptores de puestos

El 100% de los niveles medios y estratégicos de la organización ven la necesidad y la importancia para la empresa de la aplicación de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales.

La falta de instrumentos administrativos como lo son los perfiles y descriptores de puestos ha ocasionado en la empresa objeto de investigación una carga excesiva en algunos puestos de trabajo, duplicidad en la funciones, un clima organización denso debido a las largas jornadas de trabajo que ha ocasionado la desorganización en la empresa, de parte los niveles estratégicos y medios el no contar con una base que les contribuya a poder orientar al personal a trabajar bajo ese propósito ha hecho que, ambas partes tanto jefes como subordinados se adapten y crezcan de forma empírica, desordenada y sin una base científica.

El establecer perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales es una necesidad real en todas las organizaciones, en el caso de la empresa objeto de investigación es de gran importancia debido a que no se cuenta con ningún instrumento administrativo que ayude a establecer las necesidades de personal así como bases científicas para evaluar el desempeño del colaborador.

j. Importancia de evaluar por competencias laborales

La importancia de evaluar por competencias laborales es una necesidad que los mandos medios y estratégicos ven en la organización, ya que el 100% coinciden que es una necesidad real y urgente.

El evaluar por competencias laborales conlleva procesos de gran beneficio tanto para los colaboradores como para la empresa debido a que ofrece un proceso integral y ordenado que genera competitividad a las organizaciones.

En la empresa objeto de investigación se carece de la aplicación y evaluación por competencias laborales, sin embargo se tiene la necesidad de la misma, ya que la empresa se encuentra en crecimiento lo que ha conllevado a tener procesos con mayores cargas o más engorrosos que no se han sabido estructurar debido a la falta de un modelo que proponga acciones de mejora para el personal y la empresa.

El evaluar por competencias laborales contribuye a establecer con claridad las necesidades de la organización y que es, lo que se espera de cada puesto de trabajo así como contar con personal que genere ventajas competitivas y talento comprometido con el propósito de su puesto.

k. Beneficios para la empresa y los colaboradores de contar con perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales

A continuación se describen los beneficios que los mandos medios y estratégicos de la organización consideran como ventaja tanto para la empresa como para los colaboradores de la aplicación de un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales.

Tabla No. 2
Beneficios para la empresa y a los colaboradores contar con descriptores
de puestos por competencias laborales
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

No.		RESPUESTAS
1	Aumento de utilidades, aprovechamiento de los recursos.	1
2	Aumento en la calidad de entrega de valuaciones.	1
3	Contratación de personal apto para las plazas.	1
4	Definición de funciones para cada puesto de trabajo.	1
5	Disminución del trabajo, orden de los procesos, personal apto para cada puesto.	1
6	Disminuir la carga de trabajo.	1
7	Más valuaciones en menos tiempo, orden y procesos más simples, personas capacitadas.	1
8	Orden en todos los procesos.	1
	Total	8

Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015

La tabla anterior representa una frecuencia de repuestas que los colaboradores manifestaron de los principales beneficios que visualizan de contar con perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales.

Los mandos medios y estratégicos de la organización visualizan una serie de beneficios entre los cuales se encuentra la contratación de personal apto para las plazas, debido a que en la actualidad el proceso de reclutamiento y selección lo hacen únicamente a través de referidos de los colaboradores, la disminución en la carga de trabajo debido a que en la actualidad hay puestos que tienen cargas excesivas de trabajo por la falta de la distribución de las funciones.

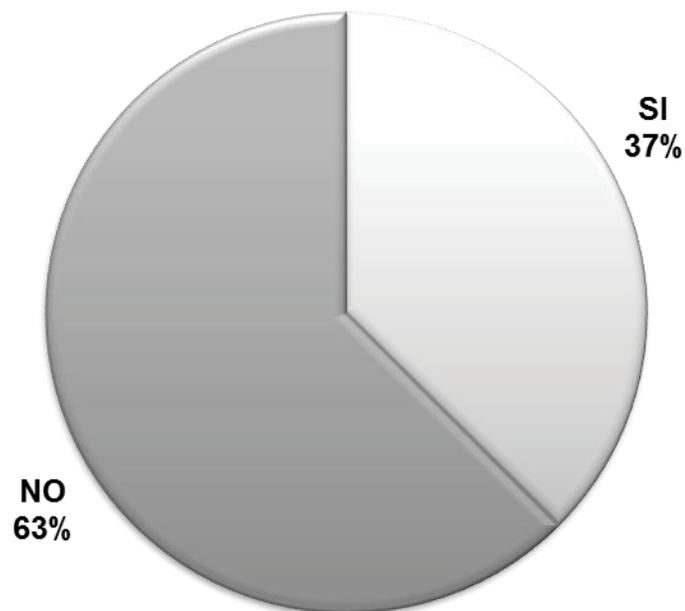
Todos los beneficios están resumidos en poder ordenar a la empresa a través de los perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales ya que la organización se encuentra en una etapa de crecimiento.

I. Proceso de inducción al personal nuevo sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para ocupar el puesto de trabajo

El 63% manifiesta que no informa al personal nuevo sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para ocupar el puesto de trabajo, por otro lado el 37% si informa o induce al personal a los requerimientos básico para desempeñarse, información adquirida por medio de la experiencia dentro de la misma organización.

Gráfica No. 7

**Proceso de inducción al personal nuevo sobre los conocimientos,
habilidades y actitudes requeridas para ocupar el puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015**



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

El 63% no implementa un proceso de inducción, esto significa que al momento de ingresar personal nuevo a la empresa, este debe de aprender en el quehacer diario, con lo que sus compañeros puedan explicarle o la experiencia que pudiera llevar el colaborador.

Existe una falta de asignación de actividades, lo que genera duplicidad de funciones desde que se inicia con la relación laboral, desaprovechamiento del recurso humano porque no se conoce con exactitud el talento que se tiene y atraso en la entrega de valuaciones, este debido a que las personas no tienen claro lo

que se espera de su puestos de trabajo sumándole a eso que no se contrata bajo los parámetros necesarios para ocupar el puesto.

m. Procedimiento para contratar personal

En la empresa objeto de investigación no existe un procedimiento para realizar a contratación de personal, en la tabla de frecuencia siguiente se muestran algunos de los procesos o formas utilizadas para seleccionar personal.

Tabla No. 3
Procedimiento a seguir para contratar personal
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

No.		RESPUESTAS
1	Conforme la empresa lo va requiriendo.	1
2	Conforme se necesita.	1
3	Conforme va creciendo la empresa.	1
4	Cuando aumenta el número de valuaciones requeridas por nuestros clientes.	1
5	Cuando vemos que hay mucho trabajo o que los colaboradores están muy cargados de trabajo	1
6	No existe ningún procedimiento, la empresa ha crecido y conforme se ve la necesidad se pide a los mismos colaboradores que recomienden a alguien.	1
7	No existe ningún procedimiento, todo se trabaja de manera empírica.	1
8	No hay procesos, todo se realiza conforme a la experiencia y necesidades	1
	Total	8

Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

En la empresa objeto de investigación no se cuenta con ningún proceso establecido para la contratación del personal, dicha función está a cargo del gerente administrativo quien debe suplir las necesidades de personal que se

presentan en la diferente unidades, sin embargo no hay ningún proceso que indique que se debe hacer o que se debe buscar con exactitud para cada puesto.

Lo que ha ocasionado desorganización, contratación de personal no apto para el puesto de trabajo, rotación de personal en algunos puestos, retraso en los procesos y sobre todo altos costos de capacitación al personal para que pueda desarrollarse en el puesto de trabajo.

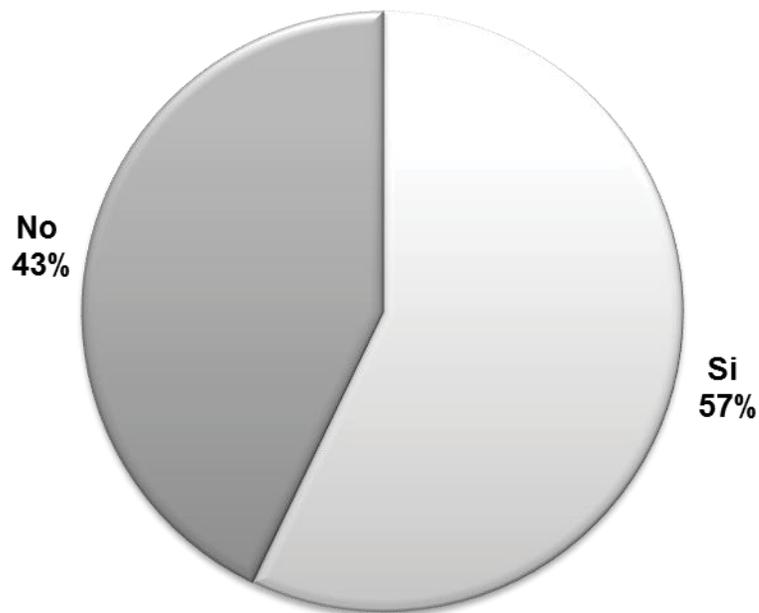
2.3.2 Desde la perspectiva del nivel operativo

A continuación se analiza la situación actual de la empresa objeto de investigación, desde el punto de vista de los colaboradores de la organización ubicados en los puestos operativos.

a. Existencia de descriptores por escrito para cada puesto de trabajo

En la gráfica se muestra como el 43% de la población objeto de investigación considera no contar con descriptores por escrito para su puesto de trabajo y el 57% dice si tener descriptores que indiquen las atribuciones de cada puesto.

Gráfica No. 8
Existencia de descriptores por escrito para cada puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015

El 57% de la población que responde sí, es debido a que en ciertas áreas de la organización han informado por medio de comunicación informal las atribuciones que corresponden a los puestos, lo cual hasta el momento no se ha implementado y en muchas ocasiones las atribuciones planteadas no se han realizado por la falta de formalidad y seguimiento a la misma; lo que muestra que no hay conocimiento real en la función que representa un descriptor de puestos dentro de la organización.

Por otro lado el 43% indica que no se cuenta con descriptores de puestos lo cual

desde el momento de la contratación ha generado problemas de asignación de funciones, duplicidad de tareas y falta de seguimiento de las personas a cargo o responsables de determinados procesos.

El desfase de información o de conocimiento acerca de la existencia o no, de descriptores de puestos se debe a que, en algunas unidades o áreas de la organización se ha intentado asignar funciones, las cuales están basadas en experiencias del jefe inmediato, el cual fue contratado de manera empírica sin tener una base científica que muestre las competencias necesarias para ocupar el puesto, esto regularmente se realiza por medio de recomendaciones internas.

En ambos casos la comunicación con relación a las funciones es de manera informal y conforme avanzan los procesos se asignan tareas, provocando retraso en la entrega de valuaciones y poca responsabilidad a las atribuciones.

b. Conocimientos para desempeñar el puesto de trabajo

El 14% no sabe de los conocimientos necesarios básicos para ocupar el puesto de trabajo y el restante 86% si tiene el conocimiento acerca de lo necesario para desempeñarse dentro del mismo.

Gráfica No. 9
Conocimientos para desempeñar el puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

El 14% que expresa no tener conocimiento se debe a la falta de inducción y acercamiento al puesto de trabajo, al momento de la contratación no se cuenta con un perfil que muestre los requerimientos necesarios para el puesto de trabajo, esto recae en la forma de reclutamiento del personal que en su mayoría se realiza por recomendaciones internas.

El 86% que si tiene conocimiento de los requerimientos de su puesto de trabajo se asocia a la cantidad de tiempo que llevan trabajando dentro de la organización, que por relación y aprendizaje diario han asociado lo que su puesto necesita, sin embargo esto no se relaciona a que ese 86% de la población objeto de investigación haya recibido esa información al inicio de su relación laboral.

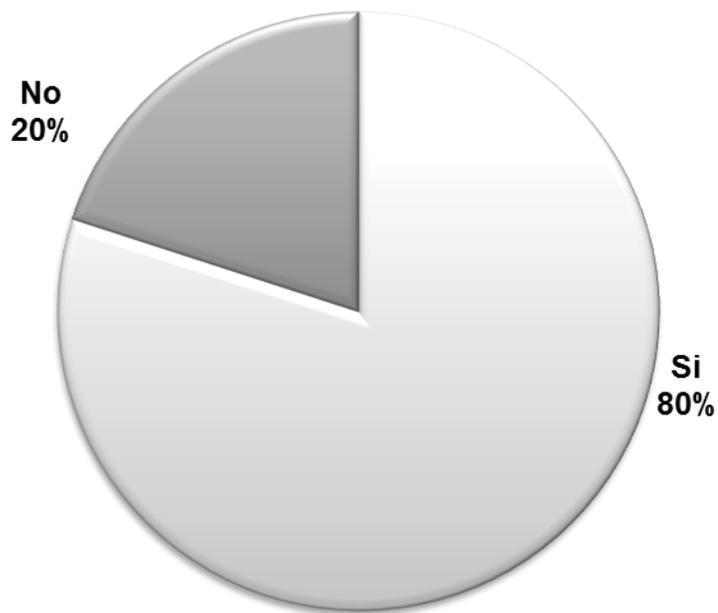
La relación de trabajo y la inducción inicia con la ejecución de las tareas diarias, esto significa que nadie pasa por un proceso de inducción, en algunos casos ni de entrevista, todo se ha manejado por relaciones de amistad y confianza.

La persona que ocupa cada puesto dentro de la organización no precisamente cumple con las necesidades del mismo, esto genera costos de capacitación, pérdidas de recursos y en algunos casos eleva el índice de rotación de personal, debido a que con la misma facilidad con la que una persona ocupa su puesto, así puede dejar de formar parte del mismo.

c. Conocimiento de habilidades para desempeñar el puesto de trabajo

El 80% expresa tener conocimiento de las habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, el restante 20% de la población objeto de investigación carece del conocimiento de las habilidades necesarias para desempeñarlo.

Gráfica No. 10
Conocimiento de habilidades para desempeñar el puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

El 80% que manifiesta un conocimiento con relación a las habilidades del puesto de trabajo se debe a la cantidad de tiempo transcurrido desempeñando el mismo, el restante 20% que no conoce es porque en el momento de la contratación no realizó ningún proceso de inducción ni le fue entregado ningún descriptor del puesto de trabajo.

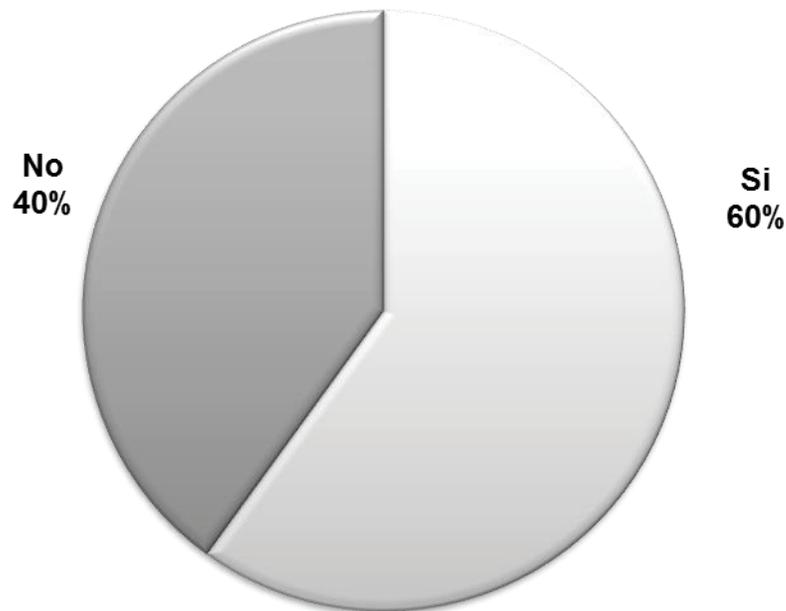
El no tener conocimiento de las habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo repercute directamente en el desarrollo de las actividades diarias.

La empresa objeto de investigación ha basado sus procesos de reclutamiento y selección de personal a través de recomendaciones internas de trabajo y las competencias básicas necesarias para ocupar el puesto de trabajo no ha sido un factor de importancia para la contratación; el proceso de adaptación al puesto de trabajo y de generar resultados en el mismo se ha visto afectado haciéndolo más caro y largo para la organización.

d. Conocimiento de actitudes para desempeñar el puesto de trabajo

El 60% conoce de las actitudes necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, el 40% desempeña su trabajo como una rutina necesaria para realizar el trabajo operacional diario y contribuir con el objetivo del puesto de trabajo.

Gráfica No. 11
Conocimiento de actitudes para desempeñar el puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

Dentro de las competencias laborales las actitudes son un factor importante debido a que estas representan la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea para hacer las cosas o tareas asignadas, dentro de este contexto es importante analizar que en la empresa objeto de investigación 6 de cada 10 personas conocen las actitudes necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, lo cual las restantes 4 no tienen un conocimiento claro que contribuya a los objetivos del puesto de trabajo, lo que repercute directamente en el desarrollo de las tareas individuales afectando las grupales.

El tener un conocimiento claro de la actitud necesaria para cada puesto conlleva un desarrollo de las tareas mucho más ágil debido a que el comportamiento ante una situación está ligado directamente con el resultado del mismo.

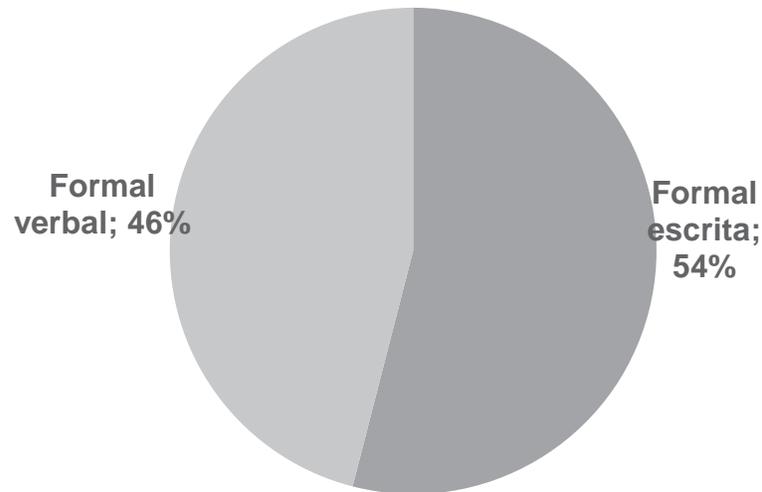
En la empresa objeto de investigación se carece de un conocimiento claro acerca de las competencias laborales requeridas para el puesto tanto de los administradores y mandos medios de la organización como de los ocupantes de cada puesto de trabajo.

El no tener claro los conocimientos básicos para ocupar el puesto repercute directamente en la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

e. Comunicación de las tareas a realizar en el puesto de trabajo

La forma de transmitir las tareas a realizar a los trabajadores de parte de los mandos medios y nivel estratégico de la organización, desde el punto de vista de los puestos operativos se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica No. 12
Comunicación de las tareas a realizar en el puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

El 54% que recibe información escrita formal es a través de correo electrónico, memorándum o cartas en las que se les indica las tareas específicas a realizar para un determinado proyecto de valuación, el 46% que manifiesta recibir la información de manera informal verbal, es debido a que las instrucciones de los jefes inmediatos los recibe a través de llamadas o información en corredores o reuniones informales, a través de chats, o correos electrónicos con cierta información requerida para realizar un proyecto o una necesidad urgente.

El mayor porcentaje de información es recibida a través de correo electrónico y es una forma funcional de transmitir la información en la actualidad, sin embargo el traslado de información sin seguimiento es solo eso traslado de información que no precisamente contribuye con el propósito del puesto y no garantiza que la

misma se realice, el no tener información específica y clara de las funciones de cada puesto obliga a los mandos medios y estratégicos transmitir las funciones conforme son requeridas a cada puesto de trabajo, cuente este o no con las competencias laborales necesarias para realizarlas.

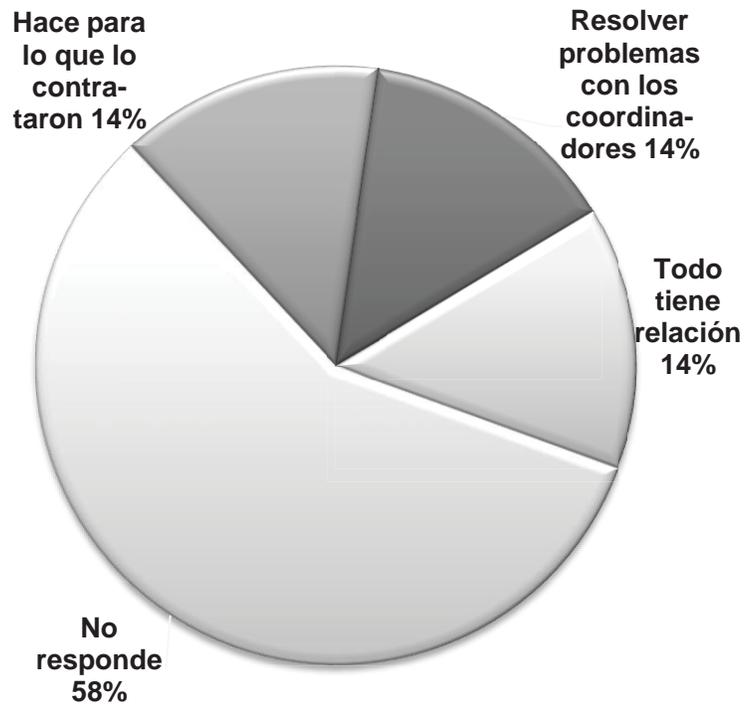
Esto ocasiona en la actualidad retraso en los procesos de valuación, tanto en el trabajo de campo con la entrega del informe final al cliente, ya que en alguno de los procesos se queda retenido por falta de capacitación o competencias requeridas para desempeñar dichas funciones, adicional al tiempo que requiere que los mandos medios estén más enfocados en estar al pendiente de transmitir funciones que de dirigir y controlar las mismas.

f. Las funciones que realiza corresponden a su puesto de trabajo ¿Por qué?

El 100% considera que las funciones que realiza si corresponde a su puesto de trabajo o en algún momento si tienen alguna relación para lo que lo contrataron, sin embargo como no se cuenta con descriptor de puestos que especifique las funciones del puesto, todas la tareas realizados pueden en algún momento ser responsabilidad del puesto de trabajo, esto genera duplicidad de funciones porque una misma tarea es asignada a varias personas en ocasiones diferentes.

Gráfica No. 13

Las funciones que realiza corresponden a su puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

El 100% manifiesta que sus funciones tienen relación con su puesto de trabajo, al momento de profundizar sobre la información podemos observar en la gráfica anterior que 6 de cada 10 no responden por qué consideran esto, lo cual se interpreta que no existe una claridad a cerca de las funciones que se deberían realizar o el propósito de su puesto de trabajo, lo cual no les permite tener un panorama claro o un punto de comparación con relación a si lo que hacen es o no una atribución de su puesto de trabajo.

El no contar con instrumentos administrativos ocasiona duplicidad de funciones lo cual es un problema que está afectado administrativamente los procesos dentro de la organización ya que varias personas realizan las mismas tareas, debido a la falta de asignación de funciones y el exceso de trabajo en algunos puestos se ha tenido que contratar varias personas para un mismo puesto, dejando sin responsabilidades asignadas, todo esto también conlleva el retraso en la entrega de valuaciones a los clientes finales afectando la satisfacción.

g. Análisis de puestos

El 86% manifiesta que nunca se ha realizado una análisis de puestos y el 14% si, esto porque en algunos departamentos o unidades dentro de la organización se ha implementado procesos empíricos de análisis de puestos.

Gráfica No. 14
Análisis de puestos
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015



Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

El proceso de análisis de puesto dentro de la organización no se ha realizado de manera científica, el 14% que responde que sí, lo relaciona a un proceso de evaluación del desempeño que recientemente se inició con base a experiencia de mandos medios, sin base de descriptores y objetivos planteados con anterioridad a los colaboradores.

El realizar dentro de la organización un proceso de análisis de puestos significa o implica poder ordenar y tener claro la situación o requerimientos básicos de un puesto de trabajo, lo cual dentro de la organización objeto de investigación contribuiría a identificar las necesidades de cada puesto y el propósito del mismo así como las funciones principales.

h. Importancia de los perfiles y descriptores de puestos

El 100% de la población entrevistada considera importante contar con perfiles y descriptores de puestos dentro de la organización objeto de investigación. La tabla siguiente muestra el porqué de la necesidad de implementar dichos instrumentos administrativos dentro de la empresa.

Tabla No. 4
Importancia de los perfiles y descriptores de puestos
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

No.	VENTAJAS	RESPUESTAS
1	No responde	2
2	Capacidades requeridas para cada puesto	1
3	Contratos a largo plazo, plan de carrera	1
4	Definir funciones para cada puesto	1
5	Para selección y contratación de personal	1
6	Formalizar y estandarizar procesos	1
7	Falta de aptitud de los colaboradores actuales	1
	Total	8

Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

El realizar perfiles y descriptores de puestos dentro de la organización es una realidad evidentemente necesaria, el 100% visualiza la necesidad y sobre todo los beneficios que la implementación de los mismos traería.

Dentro del análisis desde el punto de vista de los puestos operativos conciben el hecho de la falta de capacidad con la que se cuenta en algunos colaboradores para desempeñar el puesto de trabajo, la necesidad de definir con exactitud las tareas que cada puesto debe realizar y la formalización de procesos dentro de la organización, esto lo transmiten como una necesidad urgente que contribuiría a

mejorar o minimizar los problemas que en la actualidad afectan o influyen directamente en la organización.

Sin embargo el contar con perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales también lo ven como aspectos de mejora a futuro; la selección y contratación de personal idóneo para cada puesto y un crecimiento ordenado y plan de carrera dentro de la organización que les permita un crecimiento integral.

i. Importancia de evaluar por competencias laborales

Las competencias laborales como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes más experiencia son factores que están intrínsecamente ligadas a varios procesos administrativos dentro de una organización, por lo que su aplicación dentro de una organización repercute directamente a la mejora de dichos procesos, dentro de la empresa objeto de investigación el 100% de la población analizada considera importante evaluar a través de competencias laborales.

En la empresa objeto de investigación no se cuenta con ningún instrumento administrativo que contribuya los procesos dentro de la organización, la necesidad de realizar un modelo de perfiles descriptores de puestos por competencias laborales se observa en las diferentes gráficas analizadas con anterioridad, en la cual se muestra como los procesos son lentos, existe duplicidad de funciones, carga de trabajo, falta de aptitud para desempeñar el puesto y un deseo desde el punto de vista de los puestos operativos de poder tener un mejor orden dentro de la organización.

j. Ventajas para la empresa de contar con perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales

Las ventajas de contar con perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales para la empresa son las suficientes como para hacer necesario su

implementación dentro de la organización, en la tabla siguiente se muestra desde la perspectiva de los puestos operativos las ventajas que visualizan.

Tabla No. 5
Ventajas para la empresa de contar con perfiles y descriptores de puestos
por competencias laborales
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

No.	VENTAJAS	RESPUESTAS
1	Funciones específicas y clara para cada puesto de trabajo	1
2	Maximizar el talento humano	1
3	Mejor desempeño	1
4	Mejorar los procesos en la organización	1
6	Optimizar los tiempos de entrega de los avalúos	1
7	Organizar la empresa	1
8	Para evaluación de desempeño	1
9	Respetar horarios	1
10	Tener personal idóneo para el puesto	1
11	Trabajo mejor realizado	1
12	Un mayor orden	1
	TOTAL	11

Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

La implementación de un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales contribuiría a tener en claro las funciones específicas de cada puesto, agilización de procesos, disminución en los tiempos de entrega y talento humano concentrado y comprometido con su propósito, lo que a su vez contribuye en poder maximizar las fortalezas del talento humano, crear un clima organizacional adecuado.

El diseño de cargos propone para toda organización una garantía de poder trabajar bajo un proceso ordenado, dentro de la gestión del talento humano, diseñar un

puesto de trabajo, crear un perfil y descriptor produce procesos integrales en toda la empresa ordenados y claridad de a donde se debe de dirigir los esfuerzos.

Implementar un modelo de perfiles y descriptores de puesto contribuirá de manera positiva a la organización y permitirá alinear objetivos organizacionales y personales, creando ambientes de trabajo ordenados, no solo en los procesos operativos si no en los estratégicos de la organización.

k. Ventajas para los colaboradores de contar con perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales

Al poder implementar un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales las ventajas no solo son visibles para cambios positivos dentro de la organización objeto de investigación, a continuación se muestra una tabla con las ventajas que se conciben desde el punto de vista de los puestos operativos.

Tabla No. 6
Ventajas para los colaboradores de contar con perfiles y descriptores de
puestos por competencias laborales
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

No.	VENTAJAS	RESPUESTAS
1	Superación personal	1
2	Que línea dirigirse	1
3	Motivación para organizar el puesto de trabajo	1
4	Motivación personal	1
5	Menos carga de trabajo,	1
6	Más eficiente a la hora de hacer el trabajo	1
7	Estabilidad laboral	1
8	Definir los puestos	1
9	Carrera dentro de la empresa	1
10	Ascender de puesto	1
11	Administrativamente si funcionaria	1
	TOTAL	11

Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

La implementación de competencias laborales se ve ligada por completo en muchos beneficios para los colaboradores de la organización, entre las ventajas que los colaboradores consideran es la superación personal dentro de la organización, debido a que visualizan que una empresa organizada tiene la capacidad de ofrecer a sus colaboradores planes de carrera que les permita ascender de puesto, así como en la actualidad con la problemática que se presenta se lograría tener un orden en la asignación de responsabilidades ya que la carga de trabajo actual es demasiado, se están trabajando casi 7 días a la semana durante 12 horas diarias, lo que ha generado un clima organizacional estresante así como desmotivación de los colaboradores.

Desde el punto de vista operativo visualizan la implementación de un modelo de perfiles y descriptores de puesto que vendrán a ofrecer un orden integral a la organización tanto para los colaboradores de todos los niveles de competencia como para la organización, debido a que podrán establecerse las responsabilidades de trabajo a cada uno así como el propósito del mismo además contribuirá a el fortalecimiento de la selección de personal apto para el puesto de trabajo lo que conllevara un menor tiempo de capacitación y adaptación al puesto.

I. Proceso de inducción al personal nuevo sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para ocupar el puesto de trabajo

A continuación se muestra una tabla que indica cual fue el proceso desde el punto de vista de los puestos operativos por el cual pasaron en el momento en el que iniciaron la relación laboral.

Tabla No. 7

**Proceso de inducción al personal nuevo sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para ocupar el puesto de trabajo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015**

No.	VENTAJAS	RESPUESTAS
1	Sólo detalle de funciones	3
2	Sólo conocimientos	1
3	Día a día fue aprendiendo	1
4	Información general de la empresa	1
5	Ningún tipo de información	1
	TOTAL	7

Fuente: Trabajo de campo. Tesis 2015.

El proceso de inducción desde la perspectiva de los mandos medios y estratégico, no existe, se realiza de manera empírica, bajo el quehacer diario de la organización y en concordancia con ello los colaboradores del nivel operativo muestran en la

tabla anterior como el proceso se ha realizado de manera general sin una base que asigne las responsabilidades del puesto.

Esto ha generado una carga de trabajo, puestos de trabajo sin cumplir el propósito por el cual fueron creados, duplicidad de funciones y descontrol de todas las actividades y tiempos en la entrega de valuaciones.

El proceso de inducción representa la creación de un vínculo con la empresa, consiste en la primera oportunidad de poder crear un compromiso con el negocio, es el acercamiento con el colaborador para poder orientarlo sobre lo que se espera de su puesto de trabajo, en la empresa objeto de investigación por la falta de instrumentos que indiquen el propósito del puesto de trabajo, no se tiene claro de lo que se espera de la labor de un colaborador dentro de la misma, lo que ocasiona que el negocio se vaya aprendiendo día a día sin contar con las especificaciones claras de lo que se debería hacer y que las consecuencias de realizar el proceso de inducción de manera empírica lleguen a afectar hasta al cliente final en algunas ocasiones, por lo que se hace necesario definir con precisión y ordenar los puestos de trabajo y sus necesidades.

2.3.3 Análisis y discusión de resultados

La empresa objeto de investigación no cuenta con una unidad a cargo de la gestión del talento humano, así como ningún instrumento administrativo que permita determinar los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesaria para ocupar un puesto de trabajo.

Los procesos se realizan en su mayoría de manera empírica, es decir por a la experiencia de los mandos medios y estratégicos de la organización.

La comunicación de las funciones que debe realizar cada colaborador están transmitidas en su mayoría de forma escrita formal y verbal informal, lo que

ocasiona que las funciones o actividades asignadas al colaborador se cumplan en un 50% debido a que no existe ningún seguimiento de parte del jefe a cargo de delegar las funciones ni tampoco un documento que respalde la actividad asignada, entre los principales problemas que la falta de instrumentos administrativos ha provocado encontrados a través de la encuesta son:

- a. Duplicidad de funciones.
- b. Desaprovechamiento del recurso humano.
- c. Perdida del recurso financiero.
- d. Repetición de errores.
- e. Negligencia en la contratación de personal

Y los problemas encontrados a través de la observación son:

- a. Atraso en la entrega de valuaciones.
- b. Disminución en las utilidades.
- c. Baja satisfacción del cliente.

En todos los niveles de la organización se ha detectado la necesidad de poder identificar los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesaria para ocupar un puesto de trabajo, ambas perfectivas coinciden en la necesidad de poder implementar un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales que contribuya al proceso de selección, distribución homogénea de las funciones o acordes al puesto de trabajo para poder disminuir el exceso horario laboral dentro de la organización.

Entre los principales beneficios que se detectan para la empresa desde el punto de vista de los mandos medios y estratégicos, es la facilidad de poder identificar con claridad y certeza; por el lado de los perfiles, los requerimientos necesarios para poder seleccionar a una persona que desarrolle el puesto de trabajo y el por

el otro lado un descriptor de puestos por competencias que determine las funciones necesarias para desarrollar el puesto y que brinde indicadores de medición para contribuir de manera objetiva con el propósito de la organización.

Desde la perspectiva de los puestos operativos, ellos visualizan la posibilidad de oportunidades de carrera, una distribución equitativa del trabajo, posibilidades de crecimiento salarial, así como factores de desarrollo humano que contribuiría al crecimiento personal y profesional de cada uno.

En ambas perspectiva el sentimiento o la seguridad de un modelo que contribuya el fortalecimiento de la organización se verá reflejado ya que las competencias laborales ofrecen un crecimiento integral organizado que les permita generar ventajas competitivas.

Estas ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una organización integral del talento humano.

Sin embargo la competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente, se crea y logra con la colaboración de todos los integrantes de la empresa.

Es por ello la importancia de gestionar personas dentro de las organizaciones para que ambos contribuyan a los objetivos empresariales.

Por tal motivo se hace necesario poder realizar un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales que contribuya a identificar el propósito del puestos de trabajo, la razón de ser, las funciones esenciales para su desarrollo, los indicadores de gestión que permitan determinar actividades, resultados y formas de medir mediante indicadores, los conocimientos informativos requeridos

para ocupar el puesto de trabajo, las competencias genéricas aplicables a su nivel las responsabilidades y nivel de esfuerzo así como las condiciones laborales.

Así como la implementación de la técnica de mapas funcionales la cual es utilizada para poder identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas a ver en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO III
MODELO DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS POR
COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA UNIDAD DE NEGOCIOS
UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA VALUACIÓN DE BIENES INMUEBLES

A continuación se describe la importancia de la aplicación del modelo, el objetivo, el alcance y la metodología del modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales.

3.1 Justificación de la propuesta

En el contexto empresarial actual, los gerentes y responsables del área de recursos humanos, se encuentran en la necesidad constante de optimizar el rendimiento del personal. Esto por medio de buenas prácticas, y haciendo énfasis en el talento, especialización, y tareas afines asignadas a cada colaborador.

Las competencias laborales para la gestión del talento humano, permiten un mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global (empresa-colaborador) se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente pleno en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente les son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, es mucho más participativo y se involucra más en conocer el negocio, se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

Bajo esta premisa los perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales juegan un papel importante dentro del contexto empresarial actual, debido a que de ello depende en gran manera el rendimiento del personal, la empresa objeto de investigación se encuentra en una etapa de crecimiento

desordenado y con procesos administrativos que hay influido de manera negativa en el desarrollo y sostenibilidad de la misma, por lo que la implementación de un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales contribuiría a la implementación de acciones de mejora fortaleciendo a los colaboradores en sus capacidades, conductas, conocimientos y habilidades para el desarrollo de sus actividades claves relacionadas con su competencia laboral, provocando lo anterior un orden en la asignación de funciones, aprovechamiento del talento humano, maximización del recurso financiero, diligencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal así como en el proceso de capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño entre otros.

3.2 Objetivo de la propuesta

Desarrollar una metodología para la creación de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales que contribuya al crecimiento integral (empresa-colaborador) ordenado, la cual pueda ser implementada en el resto de las unidades de negocios de la empresa objeto de investigación.

3.3 Alcance de la propuesta

Los alcances que se tendrán con el modelo de perfiles y descriptores de puesto por competencias laborales serán los siguientes:

- a. La unidad de negocios contará con una metodología para la aplicación de perfiles, descriptores de puestos y mapas funcionales por competencias laborales.
- b. El modelo establecido podrá ser utilizado en todas las unidades de negocios de la empresa objeto de investigación.
- c. El modelo de perfiles y descriptores de puestos será aplicable a todos los niveles de competencia de la organización.

- d. Sustituirá la administración bajo funciones aisladas por una gestión integrada orientada a promover una mejora continua.
- e. Es una base para implementar programas de capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones salariales.

3.4 Modelo de perfiles y descriptores por competencias laborales

A continuación se detalla la metodología para la elaboración de perfiles, descriptores de puestos y mapas funcionales por competencias laborales:

Tabla No. 8
Descriptor de puestos
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

1. Perfil y descriptor de puestos por competencias laborales	a. Datos informativos de la posición
	b. Propósito principal del puesto
	c. Competencias técnicas (funciones esenciales)
	d. Indicadores de gestión
	e. Conocimientos informativos
	f. Destrezas y habilidades
	g. Competencias genéricas <ul style="list-style-type: none"> • Organizacionales • De gestión
	h. Educación y experiencia laboral
	i. Responsabilidades
	j. Nivel de esfuerzo
	k. Condiciones laborales

Fuente: investigación de campo. Tesis 2015.

Tabla No. 9
Perfil de puestos
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

2. Perfil y descriptor de puestos por competencias laborales	a. Datos informativos de la posición
	b. Propósito principal del puesto
	c. Funciones esenciales
	d. Conocimientos informativos
	e. Destrezas y habilidades
	f. Educación y experiencia laboral

Fuente: investigación de campo. Tesis 2015

Tabla No. 10
Mapa funcional
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

3. Mapa funcional	a. Propósito principal del puesto
	b. Función principal
	c. Sub – función
	d. Unidad de competencia
	e. Elemento de competencia

Fuente: investigación de campo. Tesis 2015.

3.4.1 Descripción

Las descripciones de puestos se obtienen como resultado del análisis de un puesto de trabajo en conjunto con las áreas funcionales involucradas con el puesto en estudio.

La descripción de perfil laboral es útil para los diferentes integrantes de una organización como se describe a continuación.

- a. Para el nivel estratégico:** representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto es de suma importancia ya que con base a ello pueden tomar decisiones encaminados a una mejora continua.
- b. Para manos medios:** tienen las herramientas necesarias para supervisar el desempeño de los colaboradores.
- c. Puestos operativos:** 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.

3.4.2 Propósito de la metodología

Desarrollar un proceso que sirva como guía para poder analizar y crear perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales que contribuya en la gestión del talento humano.

3.4.3 Objetivo de la metodología

Desarrollar una metodología que permita hacer perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales flexibles, capaces de ser adaptados a las necesidades particulares de la empresa objeto de investigación, logrando con esto colaboradores con mayor claridad en sus funciones y entorno, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia que contribuyan a la competitividad organizacional.

3.4.4 Alcances de la metodología

La metodología tendrá los siguientes alcances dentro de la unidad de negocios.

- a. La unidad de negocios contará con la herramienta necesaria para identificar los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia por competencias laborales necesaria para cada puesto de trabajo así como el perfil para ubicar en cada puesto a la persona idónea.
- b. Contribuirá al proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que se tendrá un conocimiento real de lo requerido lo que apoyará para poder seleccionar el personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente.
- c. Apoyará toda la gestión del talento humano, contribuirá al crecimiento ordenado de los procesos administrativos ligados directamente con la distribución de funciones.
- d. La metodología diseñada para la unidad de negocios podrá ser utilizada en las demás unidades de trabajo de la empresa objeto de investigación.

3.4.5 Metodología de los perfiles, descriptores y mapas funcionales por competencias laborales

La competencia laboral es Capacidad demostrada de una persona para desempeñarse, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados por medio de los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia.

Para la aplicación de la metodología en lo perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales fue necesarios establecer el proceso siguiente:

- a. Definir el enfoque de análisis a utilizar.
- b. Formación y capacitación de comités de competencia.

- c. Elaboración del mapa funcional (procedimiento de desagregación.)
- d. Verificación del mapa funcional.
- e. Validación del mapa funcional.
- f. Identificación de las competencias.
- g. Estandarización de las competencias.
- h. Elaboración de descripciones y perfiles de puestos.
- i. Validación de descripciones y perfiles de puestos.

3.4.5.1 Definir el enfoque del análisis a utilizar

Existen dos tipos de análisis aplicables el análisis funcional y el análisis conductual.

El enfoque a utilizar dentro de la metodología es el análisis funcional, ya que este permite determinar con mayor precisión las competencias laborales requeridas para ocupar un puesto de trabajo, a través de indicadores de gestión que permitirán establecer sistemas de medición, mapas funcionales donde se puede analizar desde la función más general hasta llegar a la competencia necesaria para ocupar un puesto de trabajo y que este garantice cumplir con el propósito del puesto así como los objetivos organizacionales, entre otros.

3.4.5.2 Formación de comité de competencias análisis funcional

En análisis funcional existen dos tipos de comité: grupos técnicos y junta directiva, a continuación se describen las atribuciones de cada uno.

- a. Junta directiva:** es la encargada de evaluar y validar el mapa funcional y las normas técnicas de competencia laboral, además de asignar las personas que conformaran los grupos técnicos, esta junta directiva puede estar formada por el Gerente General y el Gerente Financiero de la organización objeto de estudio.

- b. **Grupo técnico:** se encarga de la elaboración del mapa funcional, las matrices de puestos y funciones y la elaboración de las normas técnicas, este estará formada por ejecutivos que conozcan las técnicas y los procesos del área que se está analizando, en este caso se deberá realizar el análisis con cada área funcional dependiendo el puesto en análisis.

La función del grupo técnico será:

- a. Tener una escolaridad mínima de nivel medio, a fin de que comprendan fácilmente la metodología.
- b. Conocer los procesos y técnicas para desempeñar efectivamente el trabajo analizado.

3.4.5.3 Capacitación de comité de competencias análisis funcional

- a. La capacitación estará a cargo del coordinador metodológico quien explicará la metodología detalladamente.
- b. Durante la explicación se pide que los participantes en grupos de 3 a 5 personas realicen ejercicios de elaboración de mapas funcionales.
- c. El coordinador metodológico supervisar el trabajo de cada grupo, resolviendo las dudas que vayan surgiendo sobre la aplicación del método y los resultados obtenidos con el mismo.
- d. La información básica que todos los participantes deben manejar al finalizar la capacitación es la siguiente: tener en claro los cuatro principios básicos del análisis funcional y seguir el procedimiento para la desagregación de las funciones.

Los principios o criterios en los que está basado el análisis funcional son los siguientes:

- **Parte de lo general a lo particular:** parte del propósito principal de la empresa y concluye cuando a través de un desglose, el análisis entra las funciones productivas realizadas por una sola persona, consideradas como elementos de competencia.
- **Transferibilidad:** Permite identificar las funciones, separándolas de un contexto laboral específico.
- **Estructura semántica que indica acción:** requiere de una forma particular de construcción gramatical, la estructura con la cual debe ser redactada la función;



- **Se basa en funciones:** es importante señalar que el análisis funcional parte de funciones no de puestos de trabajo, de ocupaciones de diagramas de procesos ni de jerarquizaciones.

3.4.6 Descriptores de puestos por competencias laborales

En la gestión por competencia laboral el análisis de perfiles y descriptores de puestos se transforma, ya que a diferencia del análisis tradicional, se busca que el empleado se sienta dueño de su cargo para que lo desarrolle junto con él. Como resultado se torna flexible y dinámico.

A continuación se muestra la metodología para el desarrollo de los perfiles y descriptores de puestos basados en los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia, estos fueron realizados, uno para cada uno de los niveles de competencia de la organización objeto de estudio.

3.4.6.1 Datos informativos de la posición y/o puesto

El primer paso para desarrollar el perfil y descriptor del puesto de trabajo es determinar los datos informativos de la posición los cuales orientan a la unidad o departamento al que pertenece, el número de ocupantes del puesto y relación de jefe y sub ordinados.

Tabla No. 11
Datos informativos de la posición y/o puesto
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Nombre del puesto: Valuador I	Fecha: Julio 2015
Departamento o Unidad: Técnico	Área: Administrativa
Número de ocupantes: 4	Departamento/municipio: Chiquimula
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Gerente Técnico	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Ninguno

Fuente: investigación de campo. Tesis 2015.

3.4.6.2 Propósito principal del puesto

Para identificar el propósito principal hágase cualquiera de las siguientes preguntas:

- a. **¿Cuál es la razón de ser de la posición?** Valorar y analizar el riesgo de una propiedad.
- b. **¿Cuáles son los dos o tres verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición?** Valorar y analizar, emitir
- c. **¿Cuál es la principal contribución del cargo al área o a la institución?**
Elaborar el informe de valuación
- d. **¿Cuál es la principal responsabilidad de la posición?** Cumplir con la ley de catastro.
- e. **¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr?** Entregar un informe detallado del valor y el riesgo que presenta la propiedad en el tiempo establecido.

Como resultado de atender a las preguntas anteriores se obtuvo el propósito del puesto del valuador I.

“Valorar, analizar el riesgo de una propiedad y emitir el informe detallado con base a la ley de catastro en el tiempo establecido.”

Al finalizar se verificó que cumpliera con los siguientes requisitos.

Tabla No. 12
Criterios de cumplimiento del propósito
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

	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 frases	✓
i.	No utiliza palabras estereotipadas (excelente, innovación, pasión, etc.)	✓

Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da Edición. Guatemala C.A. 2003. 154p.

3.4.6.3 Competencias técnicas (funciones esenciales)

Una vez que se han listado las funciones de los puestos, deberán calificarse sobre la base de la siguiente escala: frecuencia, impacto de los errores y complejidad utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{TOTAL} = \text{frecuencia} + (\text{impacto} \times \text{complejidad})$$

Una vez aplicada la fórmula, las funciones cuya puntuación “total” es la más alta son las funciones esenciales del puesto, utilizando la siguiente escala.

Tabla No.13
Escala para la calificación de funciones
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Las siguientes escalas sirven para identificar las funciones esenciales de (puestos, procesos, ocupaciones, etc), donde:

F= frecuencia
 complejidad

IE= Impacto de errores

CM=

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase las siguientes preguntas
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 pro 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 alternativamente: ¿requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimiento y habilidades?

Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da Edición. Guatemala C.A. 2003. 113p.

Tabla No.14
Gradación de las escalas
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

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 y 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 y habilidades.
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 y 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 y habilidades
1	Otro(bimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima Complejidad: la función requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades

Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da Edición. Guatemala C.A. 2003. 113p.

Con la información anterior se procede a analizar las funciones con el puesto de valuador I para determinar las funciones esenciales y poder realizar los indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de la misma.

Tabla No. 15
Clasificación de funciones esenciales
Valuador I
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Enumere las funciones sustantivas del puesto	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
Realizar visita al bien inmueble a valuar	5	4	3	17
Verificar que las medidas coincidan con el registro catastral	5	4	3	17
Medir a cabalidad todas construcciones y terreno	5	5	5	30
Analizar las características constructivas	5	2	2	9
Hacer un levantamiento fotográfico	5	2	1	7
Estudiar las referencias compra y ventas	5	3	2	11
Desarrollar el trabajo de gabinete	4	4	4	20
Analizar la comparación de polígonos	4	3	2	10
Tasar la propiedad	4	5	5	29
Redactar el informe de valuación	4	5	4	24
Cargar el informe a la página	4	2	1	6
Archivar las boletas de campo	2	1	1	3

Fuente: elaboración propia, Tesis 2015.

Bajo este análisis puede resultar que dos o más funciones estén ponderadas con la misma cantidad, en ese caso el comité a cargo debe tomar la decisión de elegir una de ellas o basarse con ambas como funciones principales.

3.4.6.4 Indicadores de gestión de las actividades

Se debe establecer indicadores de gestión para medir los resultados, a través de qué, se medirá la función, la o las metas de la función esencial así como los clientes o beneficiados con el correcto desarrollo de la actividad.

Se realizará la tabla No. 12 de indicadores de gestión para todas aquellas actividades que resultaran esenciales del análisis de competencias técnicas, en el caso del valuator la función esencial es medir a cabalidad todas las construcción.

A continuación se detallan los indicadores de gestión para el valuator I.

Tabla No. 16
Indicadores de gestión
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Medir el terreno y todas las construcciones del terreno con exactitud.	Tasar el terreno con exactitud.	Disminución de errores en la tasación de inmuebles.	Disminuir en un 100% los errores por tasaciones erróneas.	Departamento jurídico, clientes externos.
Tasar la propiedad	Emitir un análisis exacto del inmueble	Cantidad de créditos hipotecarios emitidos y recuperados.	Disminuir en un 40% los créditos hipotecarios no recuperados por tasaciones sobrevaloradas.	Clientes externos,

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015.

3.4.6.5 Clasificación de las competencias de cada puesto

Se realizó la clasificación de las competencias obtenidas, para determinar las importantes para el puesto de trabajo. A continuación se describen.

a. Conocimientos

Existen dos tipos de conocimientos:

- Formales
- Informativos

Los primeros son adquiridos vía educación profesional o académica, mientras que los segundos adquiridos por vías semi formales, en esta fase solo recolectaremos 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 lo cual se tomó de base las siete categorías detalladas a continuación en el cual se analiza el puesto de valuator

Tabla No. 17
Conocimientos formales e informativos
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

No.	Áreas de conocimientos informativos	Descripción	¿Aplica?	Especifique
1.	Nivel estratégico	Conocimientos de visión, misión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias.	✓	Conocimiento de la filosofía organizacional
2.	Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques que le ayuden a desarrollar las funciones en su puesto de trabajo.	✓	Tendencia de valuación de bienes inmuebles
3.	Entorno	Conocimiento del entorno donde se desenvuelve la actividad.	✓	Situación actual de la valorización, compra y venta de inmuebles.
4.	Productos y servicios	Conocer los servicios de la organización.	✓	Valuación de bienes inmuebles
5.	Personas y áreas	Conocer personas que conforman la organización.	✓	Autoridades superiores, jefes de unidades administrativas
6.	Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones relevantes para el trabajo.	✓	Ley de regulaciones catastrales
7.	Clientes	Conocimiento de clientes de la organización.	✓	Clientes internos y externos

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015.

3.4.6.6 Destrezas requeridas para el puesto

A procedió a analizar las destrezas requeridas para el desarrollo de las funciones principales. A continuación se detallan las categorías de las destrezas y se analiza el puesto de valuador I.

Tabla No. 18
Destrezas Requeridas
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Programas informáticos	✓	Word, Excel, Autocad, ARC GIS, programa propio de la empresa.
Idiomas		No aplica
Operar equipos	✓	Computadora.
Otros		No aplica

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015.

3.4.6.7 Competencias asociadas a las funciones

En esta etapa se definió las competencias básicas y genéricas con relación a las funciones principales que el ocupante debe tener para poder desarrollarse en el puesto de trabajo.

Como se mencionó en el capítulo I, las competencias básicas son los 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, transformación de situaciones o hechos. En el mundo laboral las competencias básicas se ponen de manifiesto en todo momento. Y las competencias genéricas son los comportamientos observables que aplican a todos los niveles de la organización y su diferenciación está basada en el nivel de competencia a aplicar.

A continuación se muestra la asignación de las competencias genéricas para el puesto de Valuador I

Tabla No. 19
Competencias asociadas a las funciones
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

No.	Puesto: Valuador I	¿Aplica?	Nivel				
Competencias genericas							
Organizacionales							
1	Orientación al servicio	✓	1	2✓	3	4	5
2	Trabajo en equipo	✓	1	2✓	3	4	5
3	Orientación a resultados	✓	1	2✓	3	4	5
4	Comunicación	✓	1	2✓	3	4	5
5	Proactividad	✓	1	2✓	3	4	5
6.	Credibilidad técnica	✓	1	2✓	3	4	5

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015.

Definidas las competencias genéricas, así como el nivel de aplicación, se procedió a elaborar los comportamientos que tienen relación con las competencias del puesto de trabajo. A continuación se detallan las competencias genéricas y los comportamientos que pueden estar asociados a dichas competencias para el puesto de trabajo valuador I.

Tabla No. 20
Competencias genéricas
Puesto: Valuador I
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Nivel	Competencia	Comportamiento	
2	Orientación al servicio	1	Atiende con amabilidad y profesionalismo a los clientes que visita.
		2	Escucha con atención toda la información relacionada con la propiedad a valorar.
		3	Transmite confianza a los clientes para poder obtener toda la información requerida para la valuación
2	Trabajo en equipo	1	Entrega los informes en tiempo establecido para no interferir en el trabajo de los demás.
		2	Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas del mismo para el logro de los objetivos organizacionales.
		3	Cumple con todos los procesos que le pertenecen en el tiempo establecido y con los estándares de calidad requeridos.

2	Orientación a resultados	1	Aplica los estándares requeridos en el desarrollo de su puesto de trabajo.
		2	Identifica con claridad el propósito de su puesto de trabajo y se esfuerza por ello.
		3	Propone acciones de mejor para el desarrollo de su puesto de trabajo.
2	Comunicación	1	Escuchar con atención y aplicar los procesos y lineamientos establecidos por mandos medios y gerenciales.
		2	Comparte la información relevante con sus compañeros y otras áreas de la organización.
		3	Ajuste el lenguaje y la terminología adecuando con el cliente interno y externo.
2	Proactividad	1	Se conduce con responsabilidad ante las tareas asignadas
		2	Lidera y se siente precedente en todas las actividades que participa.
		3	Se auto exige para cumplir con las tareas asignadas.
2	Credibilidad técnica	1	Tiene un profundo conocimiento técnico respecto a su especialidad y está capacitado para aplicarlo.

		2	Se mantiene al tanto de sus últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.
		3	Realiza acciones orientadas a satisfacer a su cliente interno y externo.

Fuente: Marta Alicia Alles, Diccionario de comportamientos gestión por competencias, 1ra edición, 2da reimpresión, Buenos Aires Granica, 2005.

3.4.6.8 Requerimientos de experiencia

La experiencia necesaria para poder desarrollar el puesto de trabajo se determinó a través de la tabla siguiente:

Tabla No. 21
Requerimientos de experiencia
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

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 valuación de bienes inmuebles.
<input checked="" type="checkbox"/>	Experiencia en puestos similares (Valuador de bienes inmuebles) Analista especializado, técnico administrativo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Experiencia en puestos similares (detallar abajo actividades y destrezas) Levantamiento de información de campo, trabajo de gabinete y Presentación de informe de valuación de bienes inmuebles.
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 de avalúos de inmuebles, desempeñando actividades de avalúos y elaboración de informes de valuación de bienes inmuebles.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015.

3.4.6.9 Educación Formal requerida

La tabla siguiente muestra el nivel educativo requerido para la posición de valuador I, la educación que se refleja en la siguiente tabla no es la que poseen los ocupantes actuales del cargo, si no los requeridos de acuerdo al puesto en estudio.

Tabla No. 22
Educación formal
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo Administración, economía, entre otros)
No requiere educación formal		
Sexto primaria		
Tercero básico		
Bachiller o equivalente		
Técnico universitario o equivalente		
Profesional en grado de licenciatura	Ingeniero Civil, Arquitecto, Ingeniero Agrónomo en el grado académico de licenciatura.	Conocimiento en el área catastral.
Profesional con maestría o postgrado	Post grado de valuador de bienes inmuebles autorizado	
Otros (cursos o capacitación recibida, especificar)		

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015.

3.4.8.9 Establecer responsabilidades del puesto

Para establecer las responsabilidades del cargo, se utilizó la tabla siguiente que representa al valuador I de la empresa objeto de investigación.

Tabla No. 23
Establecer responsabilidades del puesto
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

¿Tiene valores a cargo?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
Especificidad de los valores a cargo		
<input type="checkbox"/> De Q.1.00 a Q. 500.00	<input type="checkbox"/> De Q.5,001.00 a Q.10,000.00	
<input type="checkbox"/> De Q.501.00 a Q.1,000.00	<input type="checkbox"/> De Q.10,001.00 a Q.25,000.00	
<input type="checkbox"/> De Q.1,501.00 a Q.5,000.00	<input type="checkbox"/> De Q.25,001.00 en adelante	
Equipo y maquinaria a cargo	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Especificidad de la maquinaria a cargo		
<input checked="" type="checkbox"/> Equipo y maquinaria: Cámara digital		
<input checked="" type="checkbox"/> Equipo de oficina		
Especifique: <u>Computadora</u>		
<input type="checkbox"/> Otros		
Especifique: _____		
¿Tiene personal a cargo?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
Especifique que puestos supervisa:		
¿Tiene autonomía en su puesto?	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Su autonomía es?	Total <input checked="" type="checkbox"/>	Parcial <input type="checkbox"/>
Especifique en qué actividades posee autonomía:		
En la elaboración de informes de valuación de inmuebles y tasar la propiedad.		

Fuente: elaboración propia, Tesis 2015.

3.4.6.11 Nivel de esfuerzo del puesto

Tomando en cuenta la definición de esfuerzo físico y mental se determinó cada uno para el puesto de valuador I.

Tabla No. 24
Nivel de esfuerzo del puesto
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Nivel de esfuerzo	Definición
Físico	Es el esfuerzo que requiere que el colaborador realice al llevar a cabo cada una de las tareas y actividades del puesto de trabajo. Puede ser: mínimo, intermedio y máximo.
Mental	Es el esfuerzo intelectual que requiere que el colaborador realice para llevar a cabo cada una de las tareas del puesto de trabajo. Puede ser mínimo, intermedio y máximo.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015.

Tabla No. 25
Calificación del nivel de esfuerzo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Puesto	Nivel de esfuerzo físico	Nivel de esfuerzo mental
Valuador I	El nivel de esfuerzo es máximo, ya que el puesto desempeña trabajo de campo en el que está expuesto a diferentes climas y peligros.	Intermedio, debido a que se deben valorar y analizar un bien inmueble tomando en cuenta aspectos internos y externos del mismo.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015.

3.4.6.12 Establecer las condiciones físicas de trabajo

a. **Entorno laboral:** Frecuencia con la que el trabajo es ejecutado en una variedad de entornos como interiores, exteriores, etc. 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 (1 o 2 veces al día)
- g = varias veces al día
- h = cada hora o 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 medio ambientales sobre las cuales no tiene ningún control.
- Cubierto: trabajo ejecutado en condiciones medio ambientales parcialmente controladas.

Tabla No. 26
Frecuencia del trabajo en entorno laboral
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

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

Fuente: elaboración propia con base al modelo de INTECAP. Tesis 2015.

b. **Condiciones ambientales:** Frecuencia con la que las actividades de la posición son ejecutadas en condiciones extremas. Utilizando la siguiente gráfica.

- 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 (1 o 2 veces al día)
- g = varias veces al día
- h = cada hora o continuamente

Tabla No. 27
Condiciones ambientales extremas
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

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: elaboración propia con base al modelo de INTECAP. Tesis 2015.

c. Tipos de riesgos

Identificar el principal tipo de riesgo que afecta la posición, según la siguiente escala.

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

Tabla No. 28
Tipos de riesgo
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

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: elaboración propia con base al modelo de INTECAP. Tesis 2015.

3.4.7 Guía de validación

Es indispensable validar el descriptor de puesto por competencias laborales, con el afán de que no contenga información inconsistente. Para lo cual se hizo necesario seguir los siguientes pasos:

3.4.7.1 Validar las funciones de la posición

Aun cuando la metodología expuesta está diseñada para obtener la información más exacta por parte de los informantes expertos, es necesarios revisar y depurar dicha información.

Esta fase al igual que la anterior es llevada a cabo por el comité de validación.

La validación es fundamental porque en un sistema por competencias, la base son los perfiles, si los perfiles son inexactos, errados, etc. Las resultantes aplicaciones

de recursos humanos incorporaran algún nivel de error, proporcional a la gravedad del error original.

Las funciones se validan a través de la tabla siguiente:

Tabla No. 29
Validación de funciones
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Dimensión del análisis	Criterios a cumplir	¿Cumple?
Aspecto formal de la redacción de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están todas las funciones que efectivamente se ejecutan en la posición? • ¿Describen las actividades la realidad y no el debería ser? 	✓
Porcentajes de dedicación.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es la estimación de porcentajes asignados correcta? 	✓
Calificación de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • No existen sobrevaloraciones o subvaloraciones asignadas en cada escala y actividad. 	✓
Actividades esenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son las actividades esenciales propuestas, las más importantes desde el punto de vista de las necesidades y prioridades del área o la institución? 	✓

Fuente: elaboración propia con base al modelo de INTECAP, Tesis 2015.

3.4.7.2 Validación de conocimientos informativos

Los conocimientos informativos que se colocaron deben ser evaluados o validados por medio de los criterios establecidos en la tabla siguiente.

Tabla No. 30
Validación de conocimientos informativos
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

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 escogieran las categorías 6, 9, 10, 11 y 12 cuentan con su debida especificación.	✓

Fuente: elaboración propia con base al modelo de INTECAP. Tesis 2015.

3.4.7.3 Validación de destrezas específicas

Las destrezas requeridas para desarrollar el puesto de trabajo también deben ser validadas, los criterios de validación se establecen a continuación.

Tabla No. 31
Validación de destrezas específicas
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

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 corresponde esta categoría.	✓

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015.

Finalizada la validación de las funciones del puesto, los conocimientos informativos y destrezas específicas, se tiene la certeza que la información establecida en el descriptor es la correcta por lo que se procede hacer el descriptor de puestos por competencias laborales.

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES					
a. Datos informativos de la posición					
Nombre del puesto: Valuador I			Fecha: Julio 2015		
Departamento o Unidad: Gerencia técnica			Área: Técnica		
Número de ocupantes:			Departamento/Municipio: Chiquimula		
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Gerente técnico			Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Valuador II		
<p>b. Propósito principal del puesto</p> <p>Valorar, analizar el riesgo de una propiedad y emitir el informe detallado con base a la ley de catastro en el tiempo establecido.</p>					
c. Competencias técnicas (funciones esenciales)					
No.	Enumere las funciones sustantivas del puesto	F	I E	CM	Total
1	Medir a cabalidad todas construcciones y terreno	5	5	5	30
2	Tasar la propiedad	4	5	5	29
3	Redactar el informe de valuación	4	5	4	24
4	Desarrollar el trabajo de gabinete	4	4	4	20
5	Realizar visita al bien inmueble a valuar	5	4	3	17
6	Verificar que las medidas coincidan con el registro catastral	5	4	3	17

7	Estudiar las referencias compra y ventas	5	3	2	11
8	Analizar la comparación de polígonos	4	3	2	10
9	Analizar las características constructivas	5	2	2	9
10	Hacer un levantamiento fotográfico	5	2	1	7
11	Cargar el informe a la página	4	2	1	6

d. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Medir el terreno y todas las construcciones del terreno con exactitud.	Tasar el terreno con exactitud.	Disminución de errores en la tasación de inmuebles.	Disminuir en un 100% los errores por tasaciones erróneas.	Departamento jurídico, clientes externos.
Tasar la propiedad	Emitir un análisis exacto del inmueble	Cantidad de créditos hipotecarios emitidos y recuperados	Disminuir los créditos hipotecarios no recuperados por tasaciones sobrevaloradas	Clientes externos,

e. Conocimientos informativos

Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
-------------------	---

Tendencias, prácticas y enfoques	Tendencia de valuación de bienes inmuebles
Entorno	Situación actual de la valorización, compra y venta de inmuebles.
Productos y servicios	Valuación de bienes inmuebles
Personas y áreas	Autoridades superiores, jefes de unidades administrativas
Leyes y regulaciones	Ley de regulaciones catastrales
Clientes	Clientes internos y externos
f. Destrezas y habilidades requeridas para el puesto	
Programas informáticos	Word, Excel, Autocad, ARC GIS, programa propio de la empresa.
Idiomas	No aplica
Operar equipos	Computadora.
Otros	No aplica

g. Competencias genéricas

Nivel	Competencia	Comportamiento	
2	Orientación al servicio	1	Atiende con amabilidad y profesionalismo a los clientes que visita.
		2	Escucha con atención toda la información relacionada con la propiedad a valorar.
		3	Transmite confianza a los clientes para poder obtener toda la

			información requerida para la valuación
2	Trabajo en equipo	1	Entrega los informes en tiempo establecido para no interferir en el trabajo de los demás.
		2	Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas del mismo para el logro de los objetivos organizacionales.
		3	Cumple con todos los procesos que le pertenecen en el tiempo establecido y con los estándares de calidad requeridos.
2	Orientación a resultados	1	Aplica los estándares requeridos en el desarrollo de su puesto de trabajo.
		2	Identifica con claridad el propósito de su puesto de trabajo y se esfuerza por ello.
		3	Propone acciones de mejor para el desarrollo de su puesto de trabajo.
2	Comunicación	1	Escuchar con atención y aplicar los procesos y lineamientos establecidos por mandos medios y gerenciales.
		2	Comparte la información relevante con sus compañeros y otras áreas de la organización.

		3	Ajuste el lenguaje y la terminología adecuando con el cliente interno y externo.
2	Proactividad	1	Se conduce con responsabilidad ante las tareas asignadas
		2	Lidera y se siente precedente en todas las actividades que participa.
		3	Se auto exige para cumplir con las tareas asignadas.
2	Credibilidad técnica	1	Tiene un profundo conocimiento técnico respecto a su especialidad y está capacitado para aplicarlo.
		2	Se mantiene al tanto de sus últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.
		3	Realiza acciones orientadas a satisfacer a su cliente interno y externo.

Fuente: Marta Alicia Alles, Diccionario de comportamientos gestión por competencias, 1ra edición, 2da reimpresión, Buenos Aires Granica, 2005.

h. Educación y experiencia laboral

Educación	Arquitecto, Ingeniero Civil, Ingeniero Agrónomo en el grado académico de licenciatura, con pos grado en valuador.
Experiencia laboral	Mínima de 6 meses en puestos similares, experiencia en visita de campo, levantamientos y análisis de la información, redacción y tasación de inmuebles.

i. Responsabilidades

Económica	Ninguna, no maneja valores de ningún tipo
Equipo de oficina	Computadora, cámara digital
Por decisiones	Tasación del bien inmueble
Por supervisión	No tiene personal a cargo

j. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo Físico	El nivel de esfuerzo es máximo, ya que el puesto desempeña trabajo de campo en el que está expuesto a diferentes climas y peligros.
Esfuerzo mental	Intermedio, debido a que se deben valorar y analizar un bien inmueble tomando en cuenta aspectos internos y externos del mismo.

k. Condiciones laborales

<ul style="list-style-type: none">• El trabajo se realiza continuamente en el exterior no controlado.• Está expuesto a temperaturas extremas y contaminantes y olores desagradables.• El tipo de riesgo al que se está expuesto es físico y ergonómico.

3.4.8 Perfil del puesto por competencias laborales

La información requerida para diseñar el perfil del puesto por competencias laborales es la siguiente.

- Datos informativos de la posición

- Propósito principal del puesto
- Funciones esenciales
- Conocimientos informativos
- Destrezas y habilidades
- Educación y experiencia laboral

Con base al descriptor de puestos realizado se procede a desarrollar el perfil de puesto para el cargo de evaluador.

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES	
a. Datos informativos de la posición	
Nombre del puesto: Valuador I	Fecha: Julio 2015
Departamento o Unidad: Gerencia técnica	Área: Técnica
Número de ocupantes:	Departamento/Municipio: Chiquimula
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Gerente técnico	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Valuador II

B. Propósito principal del puesto

Valorar, analizar el riesgo de una propiedad y emitir el informe detallado con base a la ley de catastro en el tiempo establecido.

C. Funciones esenciales

1. Medir a cabalidad todas construcciones y terreno
2. Tasar la propiedad
3. Redactar el informe de valuación

D. Conocimientos informativos

Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
Tendencias, prácticas y enfoques	Tendencia de valuación de bienes inmuebles
Entorno	Situación actual de la valorización, compra y venta de inmuebles.

Productos y servicios	Valuación de bienes inmuebles
Personas y áreas	Autoridades superiores, jefes de unidades administrativas
Leyes y regulaciones	Ley de regulaciones catastrales
Clientes	Clientes internos y externos

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos	Word, Excel, Autocad, ARC GIS, programa propio de la empresa.
Idiomas	No aplica
Operar equipos	Computadora.
Otros	No aplica

F. Educación y experiencia laboral

Educación	Arquitecto, Ingeniero Civil, Ingeniero Agrónomo en el grado académico de licenciatura, con pos grado en valuador.
Experiencia laboral	Mínima de 6 meses en puestos similares, experiencia en visita de campo, levantamientos y análisis de la información, redacción y tasación de inmuebles.

3.4.8 Mapas funcionales

A continuación se muestra la metodología para la elaboración de un mapa funcional por competencias laborales.

3.4.9.1 Elaboración del mapa funcional (niveles de desagregación)

Un mapa funcional consta de 5 niveles de desagregación, es decir, las fases en la que se divide, de lo general a lo específico de la siguiente forma:

a. Propósito principal

El propósito principal consiste en definir la razón de ser del puesto, su misión, el motivo de su existencia. Esta debe redactarse de forma general e iniciando con un verbo en infinitivo.

A continuación se muestra el propósito del puesto de trabajo: valuador I

“Valorar y analizar el riesgo de una propiedad y emitir el informe detallado con base a la ley de catastro en el tiempo establecido”.

b. Función clave

La función clave surge de la desagregación del propósito, respondiendo a la pregunta.

¿Qué hay que hacer para que esto se logre?

A continuación se muestra las funciones claves del puesto de valuador I.

1. Realizar una visita de campo al inmueble a evaluar

2. Elaborar un informe del análisis de la información del inmueble.

c. Sub función clave

La sub función surge de la desagregación de las funciones claves, respondiendo a la pregunta.

¿Qué hay que hacer para que esto se logre?

A continuación se muestra las sub funciones claves del puesto de valuador I.

- 1.1. Corroborar que las escrituras entregadas coincidan con la dirección física y todas las características.
- 1.2. Ordenar toda la información recopilada en el trabajo de campo.

d. Unidad de competencia

La unidad de competencia consiste en la desagregación de las sub funciones, respondiendo a la pregunta.

¿Qué hay que hacer para que esto se logre?

A continuación se muestra las unidades de competencia del puesto de valuador I.

- 1.1.1 Mide con exactitud el terreno y las áreas de construcción.
- 1.2.1 Realiza un análisis de general de la situación actual del inmueble.

e. Elemento de competencia

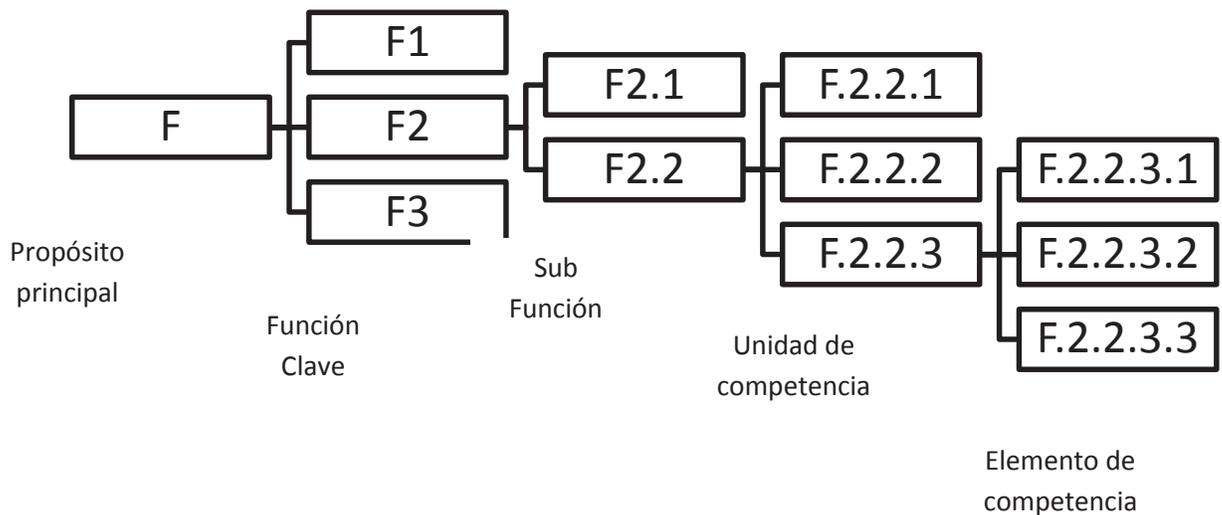
Los elementos de competencia nos indican las competencias que debe desarrollar una persona para ocupar el puesto de trabajo. Resultan de la desagregación de las unidades de competencia, respondiendo a la pregunta.

¿Qué hay que hacer para que esto se logre?

1.1.1.1 Tener las habilidades y destrezas necesarias para reconocer y medir con exactitud un terreno, así como conocer el reglamento de DICABI.
1.2.1.1 Conocimiento del entorno de la valuación de bienes inmuebles para determinar su riesgo y valor.

La especificación de la estructura de un mapa funcional se muestra en el esquema siguiente:

Esquema No. 5
Mapa funcional



Fuente: INTECAP. Gestión por competencia laboral. 2da Edición. Guatemala C.A. 2003. 39p.

A continuación se presenta de ejemplo un desglose del puesto de valuador I del propósito principal del puesto y la función clave, cabe recordar que la elaboración del mapa funcional parte de lo general a lo específico.

MAPA FUNCIONAL

Puesto: Valuador I
Departamento: Técnico

Hoja: 1/2

Propósito Principal	Valorar, analizar el riesgo de una propiedad y emitir el informe detallado con base a la ley de catastro en el tiempo establecido		
Función clave	1. Realizar una visita de campo al inmueble a valuar		
Sub función clave	1.1 Identificar el entorno del terreno, plusvalía y características para crédito hipotecario con bancos.		
Unidad competencia	<p>1.1.1 Analiza las ventajas del entorno.</p> <p>1.1.2 Indicar la plusvalía que este pueda ejercer.</p> <p>1.1.3 Registrar características para crédito hipotecario.</p>		
Elementos de competencia	<p>1.1.1.1 Identifica la infraestructura del entorno.</p> <p>1.1.1.2 Verifica acceso a servicios básicos.</p> <p>1.1.1.3 Coteja vías de acceso.</p> <p>1.1.2.1 Análisis estructural del inmueble.</p> <p>1.1.2.2 Examina terrenos aledaños.</p> <p>1.1.2.3 Verifica tipos de comercios aledaños.</p> <p>1.1.3.1 Investiga valores de referencia.</p> <p>1.1.3.2 Mide dimensiones y superficie.</p> <p>1.1.3.3 Examina características de la propiedad y sus alrededores.</p> <p>1.2.1.1 Planifica visitas a campo.</p> <p>1.2.1.2 Prepara la documentación.</p> <p>1.2.1.3 Conocer la República de Guatemala.</p> <p>1.2.2.1 Toma medidas del terreno.</p> <p>1.2.2.2 Verifica que coincida con doctos.</p> <p>1.2.2.3 Analiza los resultados.</p> <p>1.2.3.1 Comparación física contra escrituras</p> <p>1.2.3.2 Analizar las condiciones del terreno.</p> <p>1.2.3.3 Análisis comparativo de lo verificado versus documentación.</p>		

3.4.10 Verificación del mapa funcional

Para asegurarse que el mapa funcional haya sido elaborado en forma correcta, se debe aplicar la tabla de verificación del mapa funcional, en esta todas las respuestas deben ser afirmativas, de lo contrario habrá que revisar el mapa nuevamente.

Tabla No. 32
Preguntas de verificación del mapa funcional
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

No.	Preguntas de verificación	Si	No
1	¿Parte el análisis funcional del propósito principal de la empresa, área, sub área o división?	✓	
2	¿Se expresa en todas las desagregaciones una función reconocida en el área de aplicación analizada?	✓	
3	¿Sigue la estructura semántica el orden establecido (Verbo, objetivo, condición)	✓	
4	¿Expresa cada función resultados evaluables?	✓	
5	¿Hace referencia el mapa al propósito, función o sub función clave, más que al puesto de trabajo u organigramas?	✓	
6	¿Se verifico que el mapa no siga un diagrama de procesos?	✓	
7	¿Cuenta toda función con un mínimo de 2 y un máximo de 7 desagregaciones?	✓	
8	¿En cada nivel, la suma de las funciones que se desagregan conforma la función anterior?	✓	
9	¿Corresponde el último nivel de desagregación a funciones que puede realizar una sola persona?	✓	
10	¿Se utiliza el lenguaje del medio?	✓	

Fuente: elaboración propia con base al modelo de INTECAP. Tesis 2015.

3.4.11 Validación del mapa funcional

Esta se realiza por la Junta Directiva, después de una presentación del mapa

funcional, si la Junta propone cambios, estos deber ser realizados inmediatamente de modo de no detener el proceso, luego se revisa nuevamente y se firma un documento en donde conste la validación del mismo.

3.5 Importancia de la implementación de un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales para la empresa objeto de investigación.

Las competencias laborales es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia que una persona tiene para desarrollarse en un puesto de trabajo, estas buscan procesos integrados que garanticen a la organización desarrollar ventajas competitivas para mantenerse en procesos de mejora continua que le permitan participación en un mercado competitivo y exigente.

Es por ello que al diseñar un modelo de perfiles y descriptores de puestos para la empresa objeto de investigación, esta podrá utilizarlos en todos los procesos de la gestión del talento humano ya que el diseño es base para poder llevar a cabo el resto de las actividades como se detalla a continuación.

3.5.1 Integración de personas

El proceso de reclutar y seleccionar personal es una actividad que debe de tener bases claras y científicas para poder garantizar a la organización elegir al personal idóneo para el puesto, los perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales proveen a la organización de los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesaria para ocupar el puesto de trabajo, así como las características específicas requeridas.

En la empresa objeto de investigación el modelo presenta en otras la propuesta para el evaluador I, en el cual se detalla el grado académico requerido para ocupar el puesto, las habilidades requeridas en programas, las competencias técnicas a

desarrollar, las competencias organizacionales que le exigirá el puesto de trabajo, esta información permite a la organización seleccionar con mayor precisión a la personas que ocupará el puesto de trabajo; el colocar a la persona idóneo es lo más importante del proceso de admisión, sin embargo para llegar a este punto se pasan por procesos de reclutamiento y es allí donde tener claro lo que se debe buscar en el mercado y lanzar convocatorias delimitadas y específicas de lo requerido permiten atraer a personas con mayores posibilidades de cumplir con los requisitos necesarios así también contribuye a disminuir tiempos y gastos innecesarios en el proceso.

3.5.2 Compensación de personas

El proceso de remunerar a las personas debe estar bajo la base de un diseño de cargos establecido que muestre las actividades que cada persona debe de desarrollar en su puesto de trabajo, el modelo que se presenta como propuesta determina con exactitud los requerimientos básicos para desempeñarse en un puesto de trabajo, pero también datos necesarios para poder evaluar el nivel de responsabilidad y riesgos que tiene el mismo.

El tener claro las características de la persona a ocupar el puesto, así como lo que debe realizar para alcanzar el propósito, permite crear escalas salariales que garanticen una remuneración justa y equitativa.

En la empresa objeto de investigación por ejemplo, se cuenta con dos niveles de valuador, en la actualidad determinar con exactitud cuánto debería de ganar el nivel I y cuánto debería de ganar el nivel II es complicado debido a que no tiene un detalle de lo requerido para cada nivel y el grado de responsabilidad, sin embargo el tener un perfil y un descriptor de puestos para ambos permite visualizar con claridad la diferencia entre uno y otro, y así poder determinar una escala salarial equitativa de acuerdo a las competencias de cada uno, así también asegurarse como organización de poder compensar de manera justa a los colaboradores y por

el lado de los colaboradores eso traerá motivación el saber ser reconocido por lo se sabe y hace.

El dinero es el motivo número uno por lo que una persona crea un vínculo con una empresa, por lo que trabajar bajo un modelo de competencias laborales que permita integrarlo a una escala salarial genera ventajas de competitividad debido a que las personas se comprometen con la marca y el negocio al sentirse parte de un modelo integrado a beneficio de la empresa pero enfocado a remunerar el talento y competencias de los colaboradores.

3.5.3 Capacitación y desarrollo

El diseño de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales como ya se ha dicho tiene todos los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener un colaborador para ocupar el puesto de trabajo.

En la empresa objeto de investigación el proceso de reclutamiento y selección se ha realizado de manera empírica todo el tiempo, no se cuenta en la actualidad con un diseño de cargos, al implementarse el modelo propuesto y realizar un análisis de puestos sobre el requerido para desarrollar el cargo y la persona que actualmente lo ocupa surgirán diferencias que deberán ser corregidas.

El modelo no busca desvincular personas de su puesto actual, si no por el contrario poder ubicarlas y desarrollarlas de acuerdo a sus competencias, dentro de esto se integra la capacitación y el desarrollo, el modelo permitirá realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita fortalecer las competencias necesarias para el puesto de trabajo así como visualizar de manera clara objetiva la capacidad y el potencial del recurso existente para que con base a ello puedan implementarse planes de carrera.

3.6 Implementación de la propuesta

La organización objeto de investigación, como se ha mencionado no cuenta con una unidad o departamento a cargo de gestionar el talento humano, por lo que gerencia administrativa será la responsable de la implementación y respectivas actualizaciones del modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales así como los análisis funcionales requeridos para cada puesto de trabajo.

En relación al costo de la propuesta, éste se determinó mediante el cálculo del valor de cada hora dedicada y requeridas para la implementación y continuidad del modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales para poder dar continuidad.

Por lo que, se calculó un costo de tiempo promedio por cada hora efectiva. En el estimado no se incluye materiales, ni recursos físicos y tecnológicos, debido a que los que se utilizarán serán los que posee la organización para efectos de capacitación.

Es importante mencionar que dicho plan es un costo aproximado si la empresa decide realizar el escenario propuesto para el modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales. A continuación se detalla el plan de implementación

Tabla No. 33
Plan de implementación
Empresa de valuación de inmuebles, Chiquimula
Año 2015

Nombre del plan: Modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales					
Departamento: Administrativo			Fecha: Julio 2015		
Objetivo: Establecer las actividades necesarias a corto y mediano plazo para la implementación de la metodología para la creación de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales que contribuya al crecimiento integral (empresa- colaborador) ordenado.					
Actividad	Meta	Responsable	Hora efectiva	Costo hora promedio	Costo total
Elaborar las políticas de la implementación de la propuesta	2 días	Gerente administrativo	10	-----	-----
Crear los objetivos específicos para la implementación del modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales	2 días	Gerente administrativo	10	-----	-----

Seleccionar a los miembros que conformaran la junta directiva	1 día	Gerente administrativo	10	-----	-----
Seleccionar a los miembros que conformaran al grupo técnico	1 día	Gerente administrativo	5	-----	-----
Cotización y contratación de los servicios de un consultor externo para la capacitación de ambos comités evaluadores	5 días	Gerente administrativo	60	75	Q.4,500.00
Contratación de consultor externo.	1 día	Gerente administrativo	5	-----	-----
Desarrollo del cronograma de horas del comité evaluador.	15 días	Gerente administrativo	2	-----	-----
Asignación de responsabilidades a los miembros del comité	3 días	Gerente administrativo	10	-----	-----
Implementación de la metodología	90 días	Gerente administrativo		-----	-----
Realizar las evaluaciones del trabajo elaborado por el comité.	15 días	Gerente administrativo	20	-----	-----
Establecer seguimientos y revisiones periódicos	2 días	Gerente administrativo	44	-----	-----

Establecimiento de acciones para la actualización de perfiles y descriptores de puestos.	2 días	Gerente administrativo	100	-----	-----
Total del presupuesto					Q4,500.00
Total del presupuesto + 10% de imprevistos					Q4,950.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2015

Conclusiones

1. Se comprobó la hipótesis uno, la cual se definió así: Las deficiencias en la administración de recursos humanos, específicamente en el diseño organizacional en la empresa objeto de investigación, se debe a la falta de instrumentos administrativos que permitan identificar los conocimientos, habilidades y experiencia que los colaboradores deben poseer para cada puesto y así generar un impacto positivo dentro de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Se estableció que los colaboradores realizan las funciones a través de información que transmiten los jefes inmediatos en el quehacer diario de la organización por medio de comunicación formal y en su mayoría comunicación informal, sin falta de seguimiento a la misma.
3. Se determinó que en ningún momento ha realizado análisis de puestos que le permita la empresa determinar con exactitud los requerimientos en conocimientos, habilidades, actitudes más experiencia necesaria para desempeñar el puesto de trabajo.
4. No se cuenta con una base que oriente al proceso de reclutamiento y selección de personal, que permita elegir al candidato idóneo para el puesto de trabajo.
5. No existe un proceso de inducción que le proporcione la información de las competencias requeridas para ocupar el puesto, así como el propósito del mismo.

6. Desde la perspectiva de los niveles ocupacionales medios y ejecutivos así como desde la perspectiva de los operativos la necesidad de implementar un modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales dentro de la organización.

Recomendaciones

1. Que se implemente el modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales propuesto el cual permitirá definir con exactitud los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia requerida para cada puesto de trabajo.
2. Que se contrate un consultor experto en competencias laborales, para la implementación del modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales propuesto y que sea el quien se encargue de capacitar al comité evaluador.
3. Realizar un análisis de puestos con los niveles ocupacionales medios y estratégicos que permita determinar las necesidades y requerimientos de los puestos que contribuyan al propósito del puesto así como al logro de los objetivos organizacionales.
4. Establecer un programa de inducción en el que se le indique a los colaboradores el propósito de su puesto de trabajo, así como las funciones requeridas para cada uno que garantice el logro de los objetivos organizacionales.
5. La gerencia deberá establecer una persona asignada dentro de la organización que sea la responsable de la implementación, control y actualización del modelo de perfiles y descriptores de puestos por competencias laborales.
6. Después de implementada la propuesta, se debe realizar una evaluación para medir los avances y mejoras dentro de la organización y realizar actualizaciones periódicas a los instrumentos administrativos y lineamientos

técnicos propuestos que garanticen que la información de cada puesto cumple con los requerimientos necesarios acorde a la situación del puesto con el paso del tiempo.

Bibliografía

1. Alles, Martha. 2000. **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**. 2ª Ed. Buenos Aires, Argentina. Granica S.A. 447 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 1ª Ed. Distrito Federal, México. McGraw-Hill Interamericana. 354 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3ª Ed. En español. Distrito Federal, México. McGraw Hill Interamericana. 586 p.
4. Fincowsky, Franklin. Benjamin, Enrique. 2009. **Organización de Empresas**. 3ª Ed. Distrito Federal, México. McGraw-Hill/Interamericana. 501 p.
5. INTECAP. 2003. **Gestión por Competencia Laboral**. 2ª Ed. Ciudad Guatemala, Guatemala. Centro de reproducción digital. 282 p.
6. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 2004. **Administración Una Perspectiva Global**. 12ª Ed. Distrito Federal, México. McGraw-Hill Interamericana. 804 p.
7. Fuente: Marta Alicia Alles, **Diccionario de comportamientos gestión por competencias**, 1ª edición, 2ª reimpresión, Buenos Aires Granica, 2005. 432 p.

ANEXOS

ANEXO 1

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES					
a. Datos informativos de la posición					
Nombre del puesto: Gerente Administrativo			Fecha: Julio 2015		
Departamento o Unidad: Administrativo			Área: Administrativa		
Número de ocupantes: 1			Departamento/Municipio: Chiquimula		
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Gerente General			Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Asistente de gerencia		
b. Propósito principal del puesto Administrar el talento humano y recursos materiales relacionados con los procesos de negocio, y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesarios para el desarrollo de la unidad de negocios.					
c. Competencias técnicas (funciones esenciales)					
No.	Enumere las funciones sustantivas del puesto	F	I E	CM	Total
1	Diseñar programas de bonos de productividad para los evaluadores	1	4	5	21
2	Diseñar procesos de mejora continua en la valuación de bienes inmuebles dentro de la organización.	1	4	4	17
3	Establecer los tiempos y metas de entrega de los avalúos.	4	4	3	16
4	Coordinar junto con gerencia técnica las visitas a campo de los evaluadores.	5	3	3	14

5	Autorizar y coordinar junto al gerente financiero la nómina.	2	3	4	14
6	Proveer a la organización de talento humano competente.	1	3	4	13
7	Coordinar la entrega de valuaciones al cliente	5	3	2	11
8	Realizar evaluaciones del desempeño	1	2	4	9
d. Indicadores de gestión					
Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes	
Diseña programas de bonos de productividad para los valuadores	Valuadores comprometidos con la marca	Aumento en la productividad de visitas a campo y entrega de informes de valuación.	Aumentar a 5 el número de valuaciones semanales por valuador.	Departamento administrativo. Técnico jurídico, clientes externos.	
Diseñar procesos de mejora continua en la valuación de bienes inmuebles dentro de la organización.	Elevar el nivel de productividad y calidad de las valuaciones.	Elevar el índice de satisfacción del cliente	Elevar la rentabilidad en un 20% del negocio. Aumentar la cartera de clientes en un 10%.	Departamento Técnico, Cliente externo.	

Establecer los tiempos y metas de entrega de los avalúos.	Procesos ordenados y controlados	Aumento de las valuaciones emitidas	5 Valuaciones exactas en una semana.	Departamento financiero, departamento jurídico, cliente externo.
---	----------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	--

e. Conocimientos informativos

Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
Tendencias, prácticas y enfoques	Tendencia de valuación de bienes inmuebles y procesos de mejora continua y competitividad.
Entorno	Situación actual de la valorización, compra y venta de inmuebles.
Productos y servicios	Valuación de bienes inmuebles
Personas y áreas	Autoridades superiores, gerente general y gerencias funcionales.
Leyes y regulaciones	Ley de regulaciones catastrales DICABI
Clientes	Clientes internos y externos

f. Destrezas y habilidades requeridas para el puesto

Programas informáticos	Word, Excel, programa propio de la empresa.
Idiomas	No aplica
Operar equipos	Computadora.
Otros	No aplica

g. Competencias genéricas organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamiento
-------	-------------	----------------

3	Orientación al servicio	1	Aclara los requerimientos, investiga identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
		2	Desarrolla soluciones a los problemas de su cliente, trabajado en conjunto.
		3	Se responsabiliza personalmente por la calidad de productos y servicios ofrecidos en su área.
3	Trabajo en equipo	1	Identifica claramente el objetivo y orienta a su equipo a la consecución de los mismos.
		2	Se siente altamente identificado con el trabajo en equipo, tiene un gran sentido de pertenencia y fortalece el sentido de trabajo en equipo en la organización.
		3	Hace aportes que agregan alto valor en las demás áreas para contribuir a los objetivos organizacionales.
3	Orientación a resultados	1	
		2	Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones o las de su entorno.
		3	Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo

			soluciones de alto impacto para la organización.
3	Comunicación	1	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que la audiencia entienda el mensaje.
		2	Verifica que los demás comprendan lo que se deseaba transmitir.
		3	Detecta los sentimientos que subyacen un mensaje, tanto verbal como no verbal.
	Proactividad	1	Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.
		2	Hace aportes creativos a su trabajo que enriquecen la posición.
		3	Acepta trabajos que puedan resultar un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque.
3	Credibilidad técnica	1	Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización por su comprensión y conocimiento del negocio.
		2	Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas.

		3	Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.
--	--	---	--

Fuente: Marta Alicia Alles, Diccionario de comportamientos gestión por competencias, 1ra edición, 2da reimpresión, Buenos Aires Granica, 2005.

h. Competencias genéricas de gestión

Nivel	Competencia	Comportamiento	
3	Empoderamiento	1	Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para realizar sus funciones.
		2	Da participación a los colaboradores en la toma de decisiones.
		3	Promueve la autonomía en sus colaboradores.
3	Pensamiento estratégico	1	Permanece atento a todos los cambios del contexto, para establecer estrategias en su área.
		2	Comprende sistemas de mediana complejidad.
		3	Efectúa acciones preventivas en favor de los objetivos organizacionales.
3	Liderazgo	1	Tiene amplia visión estratégica y comunica el rumbo a todo el equipo de manera clara.
		2	Realiza un apropiado seguimiento a las tareas, brindando

			retroalimentación a los colaboradores.
		3	Hace uso de su autoridad de forma justa y equitativa.
3	Relaciones publicas	1	Genera vínculos positivos orientados a posicionar la imagen de la compañía.
		2	Es portavoz de la empresa en algunas situaciones.
		3	Trabaja sobre relaciones puntuales de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Fuente: Marta Alicia Alles, Diccionario de comportamientos gestión por competencias, 1ra edición, 2da reimpresión, Buenos Aires Granica, 2005.

i. Educación y experiencia laboral

Educación	Administrador de empresas, Ingeniero industrial, civil o carrera a fin en el grado académico de licenciatura.
Experiencia laboral	Mínima de 1 año en puestos similares, experiencia en valuación de bienes inmuebles.

j. Responsabilidades

Económica	Ninguna, no maneja valores de ningún tipo
Equipo de oficina	Computadora, Teléfono celular.
Por decisiones	Todas las decisiones administrativas

Por supervisión	El personal a su cargo.
-----------------	-------------------------

k. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo Físico	El nivel de esfuerzo físico es mínimo ya que su trabajo lo desempeña en un ambiente interior controlado.
Esfuerzo mental	Máximo, debido a que debe garantizar a la organización un crecimiento a través del desarrollo de estrategias y en su área funcional.

l. Condiciones laborales

<ul style="list-style-type: none">• El trabajo se realiza continuamente en el interior controlado.• Se realiza en lugares frescos, cómodos y bien ubicados.• No se corre ningún tipo de riesgos.
--

ANEXO 2

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES	
a. Datos informativos de la posición	
Nombre del puesto: Gerente Administrativo	Fecha: Julio 2015
Departamento o Unidad: Administrativo	Área: Administrativa
Número de ocupantes: 1	Departamento/Municipio: Chiquimula
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Gerente General	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Asistente de gerencia

B. Propósito principal del puesto

Administrar el talento humano y recursos materiales relacionados con los procesos de negocio, y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesarios para el desarrollo de la unidad de negocios.

C. Funciones esenciales

1. Diseñar programas de bonos de productividad para los evaluadores
Redactar el informe de análisis.
2. Diseñar procesos de mejora continua en la valuación de bienes inmuebles dentro de la organización
3. Coordinar la entrega de valuaciones al cliente.

D. Conocimientos informativos

Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
Tendencias, prácticas y enfoques	Tendencia de valuación de bienes inmuebles y procesos de mejora continua y competitividad.
Entorno	Situación actual de la valorización, compra y venta de inmuebles.
Productos y servicios	Valuación de bienes inmuebles
Personas y áreas	Autoridades superiores, gerente general y gerencias funcionales.
Leyes y regulaciones	Ley de regulaciones catastrales DICABI
Clientes	Clientes internos y externos

E. Destrezas y habilidades

Programas informáticos	Word, Excel, programa propio de la empresa.
Idiomas	No aplica
Operar equipos	Computadora.
Otros	No aplica

F. Educación y experiencia laboral

Educación	Administrador de empresas, Ingeniero industrial, civil o carrera a fin en el grado académico de licenciatura.
Experiencia laboral	Mínima de 1 año en puestos similares, experiencia en valuación de bienes inmuebles.

ANEXO 3

MAPA FUNCIONAL

Puesto: Gerente Administrativo
Departamento: Administrativo

Hoja: 1/2

<p>Propósito Principal</p> <p>Administrar el talento humano y recursos materiales relacionados con los procesos de negocio, y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesarios para el desarrollo de la unidad de negocios.</p>	<p>Función clave</p> <p>1. Diseña programas de bonos de productividad para los evaluadores</p>	<p>Sub función clave</p> <p>1.1 Estructurar el programa de metas de los evaluadores</p>	<p>Unidad competencia</p> <p>1.1.1 Establecer tiempos de proceso. 1.1.2 Definir presupuesto a invertir.</p> <p>1.1.3 Determinar el tiempo del programa</p> <p>1.2.1 Conocer a los colaboradores</p> <p>1.2.2 determinar el clima organizacional</p> <p>1.2.3 Complejidad de la meta.</p>	<p>Elementos de competencia</p> <p>1.1.1.1 Hacer visitas de campo 1.1.1.2 Hacer trabajo de gabinete 1.1.1.3 Definir necesidades del cliente</p> <p>1.1.2.1 Conocer el presu. De la unidad 1.1.2.2 Determinar costo/ beneficio 1.1.2.3 Analizar intereses de empleado</p> <p>1.1.3.1 Definir metas de la unidad 1.1.3.2 Determinar la demanda 1.1.3.3 Colaboradores a participar</p> <p>1.2.1.1 Servicio al cliente interno 1.2.1.2 Incentivar el liderazgo en jefes 1.2.1.3 Comunicación asertiva</p> <p>1.2.2.1 Determinar la muestra a analizar 1.2.2.2 Determinar los factores a evaluar 1.2.2.3 Analizar los resultados</p> <p>1.2.3.1 Establecer los tiempos 1.2.3.2 Medir las competencias 1.2.3.3 Nivel y tipo de esfuerzo</p>
--	---	--	---	--

MAPA FUNCIONAL

Puesto: Gerente administrativo
Departamento: Administrativo

Hoja: 2/2

<p>Propósito Principal</p> <p>Administrar el talento humano y recursos materiales relacionados con los procesos de negocio, y control del gasto administrativo; garantizando el suministro de la unidad de recursos necesarios para el desarrollo de la unidad de negocios</p>	<p>Función clave</p> <p>2. Diseña procesos de mejora continua en la valuación de bienes inmuebles dentro de la organización.</p>	<p>Sub función clave</p> <p>1 Diseñar programas de servicio al clientes</p>	<p>Unidad competencia</p> <p>1.1.1 Analizar al cliente.</p> <p>1.1.2 Analizar el entorno.</p> <p>1.1.3 Analizar la competencia</p>	<p>Elementos de competencia</p> <p>1.1.1.1 Psicología del cliente 1.1.1.2 Expectativa del cliente 1.1.1.3 Necesidades del cliente</p> <p>1.1.2.1 Tendencias 1.1.2.2 Identificar oportunidades 1.1.2.3 Identificar amenazas</p> <p>1.1.3.1 Estrategias 1.1.3.2 Alianzas 1.1.3.3 Avance tecnológico</p>
<p>1. Diseña programas por competencias laborales</p>	<p>1.2.1 Identificar las necesidades de la empresa.</p> <p>1.2.2 Realizar un análisis de puestos</p> <p>1.2.3 Realizar evaluación del desempeño</p>	<p>1.2.1.1 Conocer la filosofía 1.2.1.2 Diseño organizacional 1.2.1.3 Planeación estratégica</p> <p>1.2.2.1 Descriptores de puestos 1.2.2.2 Perfiles de puestos 1.2.2.3 Manual organizacional</p> <p>1.2.3.1 Diseñar evaluación 1.2.3.2 Analizar evaluación 1.2.3.3 Implementar evaluación</p>		

ANEXO 4

DESCRIPTOR DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES					
a. Datos informativos de la posición					
Nombre del puesto: Gerente General			Fecha: Julio 2015		
Departamento o Unidad:			Área: Administrativa		
Número de ocupantes: 1			Departamento/Municipio: Chiquimula		
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Socios			Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Asistente de gerencia		
b. Propósito principal del puesto					
Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor utilidad, de acuerdo a la filosofía de la empresa.					
Competencias técnicas (funciones esenciales)					
No.	Enumere las funciones sustantivas del puesto	F	I E	CM	Total
1	Diseñar estrategias organizacionales	3	5	5	28
2	Trazar la ruta a seguir en la organización, a través de la filosofía empresarial.	1	5	5	26
3	Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad y el servicio.	5	4	5	25
4	Dirigir, Supervisar, Controlar y Capacitar al personal a su cargo.	5	3	5	20
5	Diseñar planes de liderazgo y empoderamiento para las áreas funcionales.	1	3	5	16

6	Dirigir, Supervisar y Controlar la operación de la organización.	5	3	3	14
7	Implementar políticas y procedimientos para una mejor continua.	1	3	4	13

c. Indicadores de gestión

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Diseñar estrategias organizacionales	Competitividad y mejora continua	Aumentar las utilidades de los socios	Aumento semestral en un 5% las utilidades	Todos los colaboradores de la organización, clientes externos
Trazar la ruta a seguir en la organización, a través de la filosofía empresarial	Trabajadores orientando sus esfuerzos hacia un mismo fin ordenado e integrado	Logro y alcance de los objetivos organizacionales	Alcanzar los objetivos de la organización establecidos	Todos los colaboradores de la organización
Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad y el servicio	Crecimiento organizacional sostenido	El aumento de las ganancias en el periodo del ejercicio.	Aumentar en un 5% las utilidades. Aumentar en un 10% la participación en el mercado.	Socios accionistas.

d. Conocimientos informativos

Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional.
-------------------	--

Tendencias, prácticas y enfoques	Tendencia de valuación de bienes inmuebles y procesos de mejora continua y competitividad, administración, capacitación y desarrollo, liderazgo, trabajo en equipo.
Entorno	Situación actual de la valorización, compra y venta de inmuebles.
Productos y servicios	Valuación de bienes inmuebles
Personas y áreas	Gerencias funcionales, todos los colaboradores
Leyes y regulaciones	Ley de regulaciones catastrales DICABI, leyes jurídicas aplicables a la valuación de bienes inmuebles.
Clientes	Clientes internos y externos.
e. Destrezas y habilidades requeridas para el puesto	
Programas informáticos	Word, Excel, programa propio de la empresa, Autocad, ARC GIS
Idiomas	No aplica
Operar equipos	Computadora.
Otros	No aplica

f. Competencias genéricas organizacionales

Nivel	Competencia	Comportamiento	
4	Orientación al servicio	1	Planifica sus acciones y las de la empresa o equipo considerando las necesidades de su cliente.
		2	Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
		3	Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y la preocupación de este en relación con sus propios clientes.
4	Trabajo en equipo	1	Alienta y fomenta el espíritu de trabajo en equipo en toda la organización.
		2	Es referente en el manejo de equipo de trabajo
		3	Desarrollo espíritu de equipo.
4	Orientación a resultados	1	Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejor continua y la eficiencia.
		2	Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y servicios brindados.

		3	Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder con celeridad a las necesidades de los clientes.
4	Comunicación	1	Proporciona retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.
		2	Diseña presentaciones eficaces tanto orales como escritas.
		3	Transmite sus mensajes e ideas a todos los niveles de la organización.
	Proactividad	1	Lidera y diseña procesos para implementar la mejor continua en la organización.
		2	Investiga nuevas tendencias y entorno relacionado al giro del negocio.
		3	Actúa con responsabilidad y enfoque hacia los objetivos organizacionales.
4	Credibilidad técnica	1	Cuenta con el conocimiento y grado de especialidad para dirigir el giro del negocio.
		2	Se especializa en las últimas tendencias de la especialidad.

		3	Diseña acciones orientadas a satisfacer a los clientes.
--	--	---	---

Fuente: Marta Alicia Alles, Diccionario de comportamientos gestión por competencias, 1ra edición, 2da reimpresión, Buenos Aires Granica, 2005.

g. Competencias genéricas de gestión

Nivel	Competencia	Comportamiento	
4	Empoderamiento	1	Define claramente los objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.
		2	Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, si también a través de su ejemplo y acción personal.
		3	Emprende permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.
4	Pensamiento estratégico	1	Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de la organización.
		2	Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para cada uno de ellos.

		3	Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.
4	Liderazgo	1	Orienta las acciones organizacionales al logro de los objetivos.
		2	Inspira con su ejemplo, brinda valores de acción.
		3	Defiende y promueve los valores dentro de la organización.
4	Relaciones publicas	1	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.
		2	Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales factores de los ámbitos de su interés.
		3	En ocasiones favorables o contextos conocidos puede establecer relaciones convenientes para la organización.

Fuente: Marta Alicia Alles, Diccionario de comportamientos gestión por competencias, 1ra edición, 2da reimpresión, Buenos Aires Granica, 2005.

h. Educación y experiencia laboral

Educación	Administrador de empresas, Ingeniero industrial, civil o carrera a fin en el grado académico de licenciatura.
Experiencia laboral	Mínima de 5 años en puestos similares, experiencia en valuación de bienes inmuebles, administración, diseño e implementación de procesos actuales que generen ventajas competitivas.

i. Responsabilidades

Económica	Ninguna, no maneja valores de ningún tipo
Equipo de oficina	Computadora, Teléfono celular, todo el mobiliario y equipo de la organización.
Por decisiones	Todas las decisiones organizacionales
Por supervisión	Todo el personal de la empresa.

j. Nivel de esfuerzo

Esfuerzo Físico	El nivel de esfuerzo físico es mínimo ya que su trabajo lo desempeña en un ambiente interior.
Esfuerzo mental	Máximo, debido a que debe garantizar a la organización un crecimiento organizado, aumento de utilidades, dirección y control en todas las áreas funcionales de la organización.

k. Condiciones laborales

- El trabajo se realiza continuamente en el interior.
- Se realiza en lugares frescos, cómodos y bien ubicados.
- No se corre ningún tipo de riesgos.

ANEXO 5

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES	
a. Datos informativos de la posición	
Nombre del puesto: Gerente General	Fecha: Julio 2015
Departamento o Unidad:	Área: Administrativa
Número de ocupantes: 1	Departamento/Municipio: Chiquimula
Nombre del puesto que le supervisa directamente: Socios	Nombre del (los) cargo (s) que supervisa directamente: Asistente de gerencia

b. Propósito principal del puesto

Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor utilidad, de acuerdo a la filosofía de la empresa.

c. Funciones esenciales

1. Diseñar estrategias organizacionales.
2. Traza la ruta a seguir en la organización, a través de la filosofía empresarial.
3. Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad y el servicio.

d. Conocimientos informativos

Nivel estratégico	Conocimiento de la filosofía organizacional
Tendencias, prácticas y enfoques	Conocimiento de la filosofía organizacional

Entorno	Tendencia de valuación de bienes inmuebles y procesos de mejora continua y competitividad, administración, coaching, liderazgo, trabajo en equipo.
Productos y servicios	Situación actual de la valorización, compra y venta de inmuebles.
Personas y áreas	Valuación de bienes inmuebles
Leyes y regulaciones	Gerencias funcionales, todos los colaboradores
Clientes	Ley de regulaciones catastrales DICABI, leyes jurídicas aplicables a la valuación de bienes inmuebles.
	Clientes internos y externos

e. Destrezas y habilidades

Programas informáticos	Word, Excel, programa propio de la empresa, Autocad, ARC GIS
Idiomas	No aplica
Operar equipos	Computadora.
Otros	No aplica

f. Educación y experiencia laboral

Educación	Administrador de empresas, Ingeniero industrial, civil o carrera a fin en el grado académico de licenciatura.
Experiencia laboral	Mínima de 5 años en puestos similares, experiencia en valuación de bienes inmuebles, administración, diseño e implementación de procesos actuales que generen ventajas competitivas.

ANEXO 6

MAPA FUNCIONAL

Puesto:	Gerente General	Hoja: 1/2
Departamento:	Gerencia General	

Propósito Principal	Función clave	Sub función clave	Unidad competencia	Elementos de competencia
Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor utilidad, de acuerdo a la filosofía de la empresa.	2. Diseña estrategias organizacionales.	1.1 Analiza la situación interna de la organización, y desarrolla estrategias organizacionales	1.1.1 Identifica y analiza fortalezas de la empresa. 1.1.2 Identifica y analiza oportunidades de la empresa.	1.1.1.1 Analiza procesos claves. 1.1.1.2 Realiza análisis comparativos. 1.1.1.3 Análisis a través de BSC. 1.1.2.1 Analiza tenencias y entorno. 1.1.2.2 Identifica necesidades - cliente. 1.1.2.3 Busca e identifica alianzas estratégicas.
			1.1.3 Formula estrategias.	1.1.3.1 Aprovecha las oportunidades. 1.1.3.2 Potencia las fortalezas. 1.1.3.3 Usa fortalezas para aprovechar las oportunidades.
		1.2 Analiza la situación externa de la organización, y estable rutas de mejora continua y competitividad.	1.2.1 Identifica y analiza debilidades. 1.2.2 Identifica y analiza amenazas de la empresa.	1.2.1.1 Analiza procesos claves. 1.2.1.2 Retroalimentación con clientes. 1.2.1.3 Establece indicadores 1.2.2.1 Analiza la competencia. 1.2.2.2 Analiza procesos internos 1.2.2.3 Realiza análisis comparativos
			1.2.3 Establece procesos de mejora continua.	1.2.3.1 Establece metas. 1.2.3.2 Empodera al personal. 1.2.3.3 Dirige y controla.

MAPA FUNCIONAL

Puesto: Gerente General
Departamento: Gerencia General

Hoja: 2 / 2

Propósito Principal	Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor utilidad, de acuerdo a la filosofía de la empresa.		
Función clave	2. Traza la ruta a seguir en la organización, a través de la filosofía empresarial.		
Sub función clave	1.1 Elaboración de filosofía empresarial.		
Unidad competencia	1.1.2 Establece el camino a seguir		
Elementos de competencia	1.1.1.1 Definir la razón de ser. 1.1.1.2 identificar necesidades -clientes. 1.1.1.3 Establece procesos. 1.1.2.1 Identifica la capacidad. 1.1.2.2 Identifica Mercado meta. 1.1.2.3.Crea necesidades 1.1.3.1 Definir los valores organizacionales. 1.1.3.2 Inspira patrones de comportamiento. 1.1.3.3 Establece comunicación.		
Unidad competencia	1.2.1 Analiza la competencia		
Elementos de competencia	1.2.1.1 Técnica comprador misterioso. 1.2.1.2 Análisis de entorno y crecimiento 1.2.1.3 Analiza satisfacción de cliente 1.2.2.1 Establece procesos. 1.2.2.2 Visualiza oportunidades 1.2.2.3 Transmite orientación a resultados.		
Unidad competencia	1.2.3 Gestiona el talento humano		
Elementos de competencia	1.2.3.1 Crea factores de motivación 1.2.3.2 Selección personal idóneo 1.2.3.3 Establece planes de carrera.		
Sub función clave	1.2 Establece estrategias de competitividad		