

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES DEL
PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA
INSTITUCIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN CATASTRAL UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA**



LICDA. THANIA MELISSA CHÁVEZ CONTRERAS

Guatemala, agosto de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES DEL
PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA
INSTITUCIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN CATASTRAL UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el “INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES”, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, segundo Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE DEL CURSO: MSC. LICDA. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR: LICDA. THANIA MELISSA CHÁVEZ CONTRERAS

Guatemala, agosto de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: MSC. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRÁCTICO LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

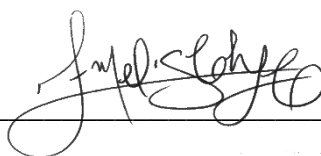
Coordinador: Claudia Aquino
Evaluador: Karla Krings
Evaluador: Mildred Guillen

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Thania Melissa Chávez Contreras** con documento de identificación CUI: 2564585880101.

Declaro que, como autora, soy la única responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestra en Artes.

Autora: _____

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'Thania Melissa Chávez Contreras'.



ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-025-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 9 de Octubre de 2022, a las 11:30 - 12:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Thania Melisa Chávez Contreras**, carné No 201405264, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado SEP de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN CATASTRAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **22 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 9 días del mes de Octubre del año dos mil veintidos.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Msc. Karla Krings
Evaluador

Msc. Miguel Guillén
Evaluador

Licda. Thania Melisa Chávez Contreras
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Thania Melisa Chávez Contreras**, Carné 201405264 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	65
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	22
Nota final:	87

APROBADO

Guatemala 15 de Octubre de 2022.

(F) _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A Dios y la Virgen María: Por guiarme, darme la fortaleza y sabiduría para poder culminar esta etapa.
- A mis padres: Por su apoyo incondicional, amor y ser un ejemplo de responsabilidad y constancia.
- A mi hermanito: Por su apoyo incondicional, amor y ejemplo de constancia.
- A mi abuelita Lucy: Por su amor incondicional, protección, enseñanza y sus oraciones.
- A mis abuelos: Por sus oraciones y apoyo incondicional.
- A mi familia: Por su apoyo incondicional.
- A mis amigos: Por sus muestras de apoyo, su lealtad y sinceridad.
- A la institución: Por brindarme la oportunidad de realizar el estudio.
- A mis docentes: Por su tiempo y enseñanza compartida.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por permitirme formar parte del gremio profesional de la Facultad de Ciencias Económicas.

CONTENIDO DEL INFORME

Página

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Antecedentes de estudios	2
1.2. Antecedentes del sector	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Administración de Recursos Humanos.....	11
2.1.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos	12
2.1.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos	13
2.2. Diseño de los puestos	14
2.3. Descripción de puestos	15
2.4. Análisis de puestos.....	15
2.4.1. Métodos de Análisis de Descriptores de puestos.....	18
2.4.2. Etapas en el análisis de puestos	19
2.5. Competencias Laborales	22
2.5.1. Clasificación de las competencias laborales	23
2.5.2. Clasificación de las competencias laborales para Guatemala.....	24
2.6. Gestión de Recursos Humanos por Competencias	25
2.7. Diccionario de competencias laborales	26
2.8. Descriptores de puestos por competencias laborales	28
2.9. Análisis de puestos por competencias laborales	30
3. METODOLOGÍA	31

3.1. Definición del problema	31
3.2. Planteamiento del problema	32
3.3. Objetivos.....	32
3.3.1. Objetivo general	32
3.3.2. Objetivos específicos.....	32
3.4. Delimitación del problema	32
3.4.1. Unidad de análisis	32
3.4.2. Delimitación geográfica	32
3.4.3. Delimitación temporal	33
3.4.4. Participantes.....	33
3.5. Método, técnicas e instrumentos	33
3.5.1. Método científico	33
3.5.1.1. Alcance de la investigación	33
3.5.1.2. Tipo de investigación	33
3.5.2. Técnicas de recopilación de información.....	34
3.5.2.1. Investigación bibliográfica:	34
3.5.2.2. Censo.....	34
3.5.2.3. Entrevista	34
3.5.2.4. Datos secundarios	34
3.5.3. Instrumentos de recopilación de información	34
3.5.4. Población.....	35
3.6. Estadística	36
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1. Cuestionario.....	36

4.2. Resultados obtenidos en entrevista realizada al Coordinador de Recursos Humanos	53
5. CONCLUSIONES	56
6. RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	62
PROPUESTA PARA ELABORAR DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES.....	62
Anexo 2. Guía de datos a obtener	61
Anexo 3. Cuestionario Grupo A	63
Anexo 4. Cuestionario Grupo B	77
Anexo 5. Guía de entrevista semiestructurada.....	90
ÍNDICE DE TABLAS.....	92
ÍNDICE DE FIGURAS	92

RESUMEN

La Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio es la encargada de la Administración óptima del Recurso Humano. También, tiene como función establecer y definir los puestos de trabajo de acuerdo con el conjunto de funciones, tareas y obligaciones asignadas en cada uno y la posición que ocupan dentro de la estructura de la institución.

La constante actualización de técnicas relacionadas con la actividad principal de la institución objeto de estudio ha provocado cambios en su diseño organizacional, como la especialización de los puestos de trabajo ya existentes o la creación de nuevos puestos de trabajo, en los cuales se ha contratado a nuevo personal con competencias laborales específicas. Dichos cambios han traído como consecuencia la desactualización de los descriptores de puestos o la inexistencia de descriptores en los nuevos puestos de trabajo, duplicidad de funciones y desorden jerárquico en la estructura organizacional de la institución. Por lo que es necesario identificar las competencias laborales y descripción de funciones de los diferentes puestos de trabajo que pertenecen a la Coordinación de Recursos Humanos.

Se recopiló información bibliográfica por medio de libros, tesis y artículos científicos relacionada con el análisis y descripción de puestos por competencias. Para posteriormente realizar un análisis y descripción de puestos por medio de una guía de datos a obtener, dos cuestionarios, el primero dirigido a catorce colaboradores los cuales no tienen personal a cargo y el segundo dirigido a cinco colaboradores con personal bajo su cargo, y una guía de entrevista dirigida al Coordinador de Recursos Humanos.

A través del análisis de los resultados fue posible identificar los puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos y su relación de autoridad. También, que se han asignado nuevas funciones y/o atribuciones en los puestos de trabajo, las competencias laborales que se requieren para el desarrollo de los mismos y la inexistencia del proceso de socialización de los descriptores de puestos.

Se concluye que es necesario realizar la actualización de los descriptores de puestos de la Coordinación de Recursos Humanos con la información recopilada e incluir las competencias laborales identificadas de acuerdo con las funciones asignadas en cada puesto de trabajo. Además, establecer el proceso y medio para realizar la socialización de los descriptores de puestos, con el fin de asegurar que cada colaborador obtenga una copia de su descriptor de puesto como guía para el desarrollo de sus funciones.

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos realiza la gestión del capital humano dentro de las organizaciones por medio de subsistemas que permiten analizar y describir los puestos de trabajo, atraer, seleccionar e incorporar a nuevo personal, evaluar su desempeño, remunerarlo, desarrollarlo y formarlo, los cuales se encuentran relacionados, y en conjunto contribuyen en el alcance de los objetivos organizacionales.

El proceso de una administración eficaz de recursos humanos comienza con el diseño, la descripción y el análisis de puestos de trabajo alineados con los objetivos de la organización. El diseño de puestos permite establecer el contenido del puesto, los métodos y procedimientos de trabajo (Chiavenato, 2019); por medio de la descripción del puesto de trabajo se enlistan y definen las funciones y responsabilidades del mismo; y el análisis de puestos permite determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos necesarios para desempeñarlo (Mondy, 2010). En la actualidad un factor clave en el análisis de puestos son las competencias laborales necesarias para desarrollar el puesto de trabajo, es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes (Reyes, 2010), que poseen los colaboradores, que generarán un desempeño exitoso durante el desarrollo del puesto de trabajo, las cuales son consideradas como una ventaja competitiva.

Por lo que se propone realizar un análisis y descripción de puestos por competencias de los puestos de trabajo existentes dentro de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio. El presente informe profesional de graduación contiene cinco capítulos, conformados de la siguiente forma:

El primer capítulo, presenta antecedentes de estudios, por medio de investigaciones y estudios previamente realizados relacionados con el análisis de puestos por competencias laborales, de diferentes autores y el enfoque que cada uno ha aportado dentro de su investigación científica. Y antecedentes del sector, para contextualizar el sector al que pertenece la institución objeto de estudio, detallar su información y el objetivo de la misma.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico y se presentan referencias de diversos autores de forma clara y ordenada, comenzando desde la Administración de Recursos Humanos, su importancia y subsistemas, seguido del diseño, descripción y análisis de puestos, de este último se detallan los métodos y etapas para realizarlo. Se definen las competencias laborales y su clasificación, la gestión de recursos humanos por competencias, el diccionario de competencias laborales, y la descripción y análisis de puestos por competencias.

Seguido, en el tercer capítulo, se describe la metodología utilizada, en la que se define y plantea el problema como ¿Qué competencias laborales y descripción de las funciones de los puestos de trabajo, posee el personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio?. Así también, el objetivo general el cual es, elaborar los descriptores de puestos de trabajo por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos, y los objetivos específicos en cuanto a definir e identificar las funciones y competencias laborales necesarias en los puestos de trabajo e implementar un modelo de descriptor de puestos por competencias. Se establece la delimitación de la unidad de análisis, geográfica y temporal, y los participantes; se establece el método científico, el alcance descriptivo y el tipo de investigación cualitativa y cuantitativa; las técnicas e instrumentos para recopilar información; y por último la población, la cual se encuentra conformada por diecinueve puestos funcionales, y la utilización de la estadística descriptiva para la presentación de los resultados.

El cuarto capítulo, se encuentra conformado por el análisis, presentación y discusión de resultados, a través de figuras y tablas que muestran la información obtenida por medio del análisis de descripción de puestos por competencias laborales realizado al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, y que se utilizó para actualizar los descriptores de puestos y agregar las competencias laborales necesarias para el desarrollo de los mismos.

En el quinto capítulo, se presentan conclusiones relacionadas con los objetivos específicos del informe y las recomendaciones necesarias a considerar. Por último, se encuentran los anexos que contienen la propuesta para elaborar los descriptores de

puestos por competencias laborales y el formato de los instrumentos utilizados para recopilar información.

1. ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos se refiere al conjunto de decisiones integradas relativas a las relaciones laborales que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones, a través de la misma se realizan cinco procesos básicos de la gestión de personas, la integración, organización, retención, desarrollo y evaluación. Estos cinco procesos básicos o subsistemas varían de acuerdo con cada organización y dependen de factores organizacionales, ambientales, humanos o tecnológicos (Chiavenato, 2019).

Según Chiavenato (2019) se tienen como objetivos principales dentro de la Administración de Recursos Humanos promover el desempeño eficiente del personal, y al mismo tiempo que la organización constituya el medio por el cual las personas logren sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que realizan (p. 104). Así como el crear, mantener y desarrollar un grupo de personas con habilidades, motivadas y satisfechas para influir en el alcance de los objetivos de la organización.

Dentro del subsistema de organización se determina la importancia de establecer y definir los puestos de trabajo, es decir el conjunto de funciones, tareas y obligaciones que se encuentran a cargo de una posición definida en la estructura organizacional, para ello es necesario diseñar los puestos de trabajo. El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos (Chiavenato, 2019).

En la actualidad para ocupar un puesto de trabajo la Administración de Recursos Humanos procura encontrar al personal idóneo que no sólo cumpla con los requisitos básicos del puesto sino también que cuente con las competencias laborales necesarias, es decir, que posea actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos que le conduzcan al logro de resultados significativos para la organización.

Por lo que es necesario realizar un análisis de descripción de puestos por competencias que permita estudiar, determinar y evaluar todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

1.1. Antecedentes de estudios

Se presentan las siguientes investigaciones y estudios relacionados con el Análisis y descripción de puestos por competencias laborales.

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, para obtener el grado de Maestría en Dirección de Negocios la Contadora Pública Carina Noemí Castro presentó el trabajo final de aplicación denominado “Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión” durante el año 2020, con el objetivo de realizar un análisis y descripción de puesto de trabajo que permita avanzar en la profesionalización de los recursos humanos de tres áreas estratégicas de la empresa.

El trabajo fue realizado tomando en cuenta que en los últimos años las empresas están priorizando el reflejo de estándares emocionales como parte de las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo. Por lo que la autora define los estándares emocionales como:

... se refieren, entre otros, a la capacidad de empatizar con los compañeros de trabajo, tener influencia y desarrollo en los demás, la habilidad para poder trabajar en equipo, capacidad de prevenir y solucionar conflictos, la capacidad para un eventual liderazgo, entre otros. (p. 57)

El presente estudio se realizó por medio de una investigación en su mayor parte cualitativa, utilizando las técnicas de observación directa, cuestionarios y entrevistas. Lo cual le permitió obtener como resultado la identificación de factores importantes a trabajar y mejorar del área de Talento Humano, como el potencializar las habilidades blandas, la motivación y reconocimiento, el área y ambiente de trabajo, la evaluación de desempeño y la comunicación sobre los planes de carrera existentes en la compañía.

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, la Licenciada María Stepfania Jaramillo Ricaurte presentó la tesis titulada “Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador”, para obtener el título de Master en Desarrollo de Talento Humano durante agosto 2020. Con la finalidad de proveer a la empresa un proceso que permita

la elección y contratación del personal idóneo (interno o externo), de acuerdo con los perfiles requeridos por su estrategia organizacional bajo un Modelo de Gestión por Competencias.

La autora identificó que la empresa no cuenta con un modelo de competencias como parte de su estrategia organizacional, ya que los subsistemas de Recursos Humanos se manejan por medio de procesos tradicionales. Por lo que su estudio tiene como objetivo diseñar un modelo de perfiles por competencias para la gestión de selección de personal en la empresa, que permita alinear la estrategia de Recursos Humanos con la visión de la organización, identificar las competencias corporativas de la institución y optimizar el proceso de selección.

Para llevarlo a cabo utilizó la investigación no experimental y la aplicación del método deductivo, a través de herramientas como Focus Group, entrevistas y cuestionarios. Lo cual le permitió obtener los comportamientos que deben tener los colaboradores en los diferentes cargos tipo, estructurar el perfil de competencia a todos los niveles y su guía de comportamientos que servirá para optimizar la gestión de selección del personal en la empresa, y así poder disminuir el indicador de rotación contratando al personal que se ajuste a las exigencias del perfil del puesto y se adapte fácilmente al cargo, que permanezca en la organización, y poder retornar la inversión del proceso de selección e inducción.

La Licenciada Andrea Michelle Gómez Gavilanez para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing de la Maestría en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador, durante septiembre del año 2017 presentó su trabajo de titulación especial denominado “Diseño de un manual basado en competencias para la Selección, Contratación e Inducción de la empresa Aseconadex, S.A.”, el cual surge por la necesidad de crear un manual de perfiles de cargos y descriptores de funciones basado en competencias con la finalidad de gestionar de manera efectiva el talento humano dentro de la organización.

La autora por medio del estudio detalla que la empresa no cuenta con procesos definidos para la gestión del talento humano, en cuanto a selección, contratación e inducción de

personal basado en competencias, y tampoco cuenta con descriptores de cargo y funciones definidas, lo cual provoca que el personal disminuya su productividad. Por lo que el objetivo general de su trabajo es “Diseñar un Manual de Perfiles de Cargos y Descriptivo de funciones, basado en competencias, mediante el levantamiento de funciones, análisis y descripción de cargos para la empresa Aseconadex, S.A, que permita optimizar el Talento Humano y generar cambios sistemáticos en la empresa”.

Para cumplir con dicho objetivo utilizó en su metodología el enfoque cualitativo, por medio del levantamiento de información relacionada con las funciones, competencias y otros aspectos, lo cual le permitió realizar un análisis de cada puesto y crear los perfiles de cargo por competencias; utilizó los métodos de investigación analítico sintético y descriptivo, y técnicas como la encuesta, entrevista a jefes y colaboradores, y el cuestionario. Los cuales le permitieron también obtener como resultado una propuesta con el diseño de la estructura organizacional, un modelo y diccionario de competencias laborales y el procedimiento de reclutamiento, selección e inducción de la empresa.

En la tesis “Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito”, elaborada para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador en el año 2016 por la Licenciada Jeanett Chavez Flores, se establece que es necesario realizar un diagnóstico que permita obtener a través de la exploración, descripción y análisis de competencias genéricas, específicas y comportamentales, un diseño de perfiles de cargos por competencias como una herramienta principal para la selección de personal y que trascienda en los subsistemas de talento humano.

El estudio tiene como objetivo diseñar los perfiles de cargo del personal académico del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito bajo el enfoque de competencias, que permitan seleccionar al personal sobresaliente y garanticen el éxito en la ejecución de los propósitos del puesto.

Se realizó por medio de una investigación no experimental utilizando la observación, la aplicación del método deductivo a partir del levantamiento de perfiles por competencias basado en el modelo de Lominger y el método correlacional para establecer si existe una

relación entre el diseño de perfiles por competencias y el mejoramiento de la selección de personal. Lo cual le permitió a la autora concluir que el perfil diseñado bajo competencias asegura y permite identificar e incorporar a los mejores empleados en los procesos de selección, se evitan daños de costos o realizar una mala contratación, los individuos seleccionados tendrán un desempeño destacado y serán un eslabón de conducción al éxito de la institución.

En la Universidad Autónoma de Nuevo León, México, la Licenciada Jacqueline Romero Martínez para obtener el grado académico de Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional, realizó un proyecto final de campo denominado “Análisis y descripción de puestos operativos para un sistema de gestión de recursos humanos por competencias en una empresa manufacturera”, durante mayo del año 2013.

El cual tiene por objetivo proporcionar la información relevante de cada uno de los puestos sometidos a investigación, así como sus respectivas competencias por medio de un Análisis y Descripción de Puestos por competencias, proceso que constituye el punto de partida para el rediseño y alineación de los procesos de Recursos Humanos de la organización, debido a la necesidad de “conocer de manera detallada las funciones, características y responsabilidades de los puestos de la áreas productivas; la identificación y definición de las competencias requeridas para cada puesto; además de requerir un rediseño en sus sistemas de Atracción y Selección de Personal y Evaluación del Desempeño de manera que sean congruentes y estén alineados a los requerimientos reales de la organización, que por consecuencia generen un impacto positivo en los indicadores básicos del área”.

El enfoque metodológico utilizado durante la investigación es de tipo cualitativo “debido a que el proceso de investigación se movió dinámicamente entre los hechos y su interpretación con el propósito de reconstruir la realidad tal y como la observan los actores del sistema social previamente definido, en este caso la Organización del giro manufacturero”. Los resultados obtenidos son detallados de acuerdo con cada objetivo, siendo el más relevante, la recopilación de información de cada uno de los puestos que facilitó entender y representar gráficamente la estructura organizacional por medio de la

cual se elaboraron los descriptores de puestos con los que no contaba la organización y se definieron y graduaron cada una de las competencias por medio de cuatro niveles.

En septiembre del año 2011, el Ingeniero Angel Díaz realizó el estudio de tesis en opción al título académico de Máster en Dirección denominado “Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencia de los directivos de la Gerencia Territorial SEPSA Las Tunas” en el Centro de Estudios de Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de las Tunas, Cuba. En donde establece que la correcta determinación de los perfiles de competencias necesarios para un puesto de trabajo específico constituye un elemento vital para las organizaciones, pues de esta manera se asegura que los recursos humanos posean las competencias requeridas para lograr un desempeño exitoso y por ende que alcancen el resultado deseado.

Determina mediante la observación cotidiana del desarrollo de la práctica, un desconocimiento sobre el proceso de gestión por competencias y en los directivos aprecia, en ocasiones, la falta de un conocimiento específico sobre las competencias que requieren para elevar la calidad de los procesos relacionados con las áreas que atienden, por lo que establece como objetivo general “la elaboración de un procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias de los directivos de la Gerencia Territorial SEPSA Las Tunas”.

Realizó su estudio por medio de métodos de investigación científica particulares, como el método histórico-lógico, en el que se analizan las cuestiones principales de la evolución de las competencias, la gestión de las mismas, así como su clasificación y los perfiles; el método hipotético-deductivo, que facilita la elaboración de la hipótesis, considerando la solución del problema y la obtención de mejores resultados a partir de las soluciones propuestas; el método de análisis y síntesis de información, que establece la caracterización de la empresa y define el marco teórico y conceptual que apoya al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación; y, el método sistémico, el cual facilita el diseño estructural del procedimiento que se propone para la determinación de los perfiles.

Además, utilizó métodos y técnicas en el nivel empírico, como la revisión de documentos, observación, entrevistas, encuestas y trabajo en grupo, a partir de los cuales realizó la

búsqueda y análisis de información que le permitiera conocer el estado actual. Y así proponer un procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias de los directivos que contribuya decisivamente a la solución del problema y constituya un instrumento de mucha utilidad, debido a que ayudará a lograr un mejor desempeño directivo y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para obtener el grado de académico de Maestría en Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional, la Licenciada Irma Eguía realizó el proyecto de campo denominado “Desarrollo procedimental (Profesiograma) de Análisis y Descripción de Puestos a nivel cualitativo para una organización de beneficencia pública” publicado en diciembre 2011, en la Sub Dirección de Posgrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Con la finalidad conocer con base a la implementación de un análisis y descripción de puesto las funciones, responsabilidades y requisitos que demandan los puestos de trabajo existentes en la organización, dentro de un marco de percepción subordinado, analista y jefe.

Debido a que la organización objeto de estudio no contaba con un análisis y descripción de puesto, lo cual reflejaba un desorden y descontrol tanto de responsabilidades como funciones. Por lo que la autora determinó dentro de sus objetivos, el identificar las funciones y responsabilidades de los puestos e indagar sobre las competencias genéricas que demanda el puesto con base a la percepción del talento humano (subordinado, analista y jefe).

Utilizó el método cualitativo y planteó la hipótesis como “El desarrollar un procedimiento (profesiograma) de análisis y descripción de puestos permite fijar responsabilidades que contribuyen a la coordinación y organización de las actividades laborales del talento humano”. Como resultado se obtuvo la creación de los perfiles de puestos y competencias genéricas del personal objeto de estudio y concluye con la aceptación de la hipótesis planteada.

En la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad San Carlos de Guatemala, la Licenciada Jovita Morales realizó un estudio de tesis denominado “Elaboración de las descripciones de puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica”, para optar al grado

de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios durante el año 2010, con la finalidad de crear una guía para la empresa que le permita realizar Descriptores de Puestos basados en Competencias Laborales.

La autora determinó que debido a la inexistencia de Descripciones de Puestos de Trabajo y de un Departamento de Recursos Humanos interno y bien establecido dentro de la empresa que se encargue de elaborarlos, el personal no tiene definidas claramente sus atribuciones, lo que ha llevado a la alta rotación de personal, a la duplicidad de atribuciones o a un proceso deficiente en el reclutamiento, selección e inducción del personal. Por lo cual establece como objetivo “Elaborar las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales de la Empresa Farmacéutica, para que sirvan de modelo para el resto de Puestos de la Empresa y por lo tanto de base para la Gestión de Recursos Humanos en la empresa”.

Para lograrlo utilizó herramientas como entrevistas, bitácora del empleado, observación directa y cuestionario, y a través del análisis funcional determinó las competencias necesarias en los puestos de trabajo, mediante la desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo dentro del departamento de Asuntos Regulatorios, y obtuvo la identificación de los elementos que servirán de base para la configuración de Normas de Competencia Laboral y la elaboración de Descripciones de Puestos por Competencias Laborales.

Obtuvo como resultado la realización de un mapa funcional del Departamento, en el cual determinó los elementos de competencia y las funciones principales y secundarias, la elaboración de Normas Técnicas, para determinar los criterios de desempeño, los campos de aplicación, las evidencias de desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales, la elaboración de una matriz funcional en donde se establecieron los niveles de competencia de cada puesto, del departamento y por lo tanto los niveles de responsabilidad, conocimiento, destreza y habilidad que se requiere para los mismos, y por último la elaboración de Descripciones de Puestos basado en Competencias Laborales, como una herramienta útil de Recursos Humanos.

1.2. Antecedentes del sector

La tierra es uno de los bienes que tiene gran importancia económica y social dentro de los sistemas productivos del país. Debido a la importancia que tiene el conocimiento del territorio, se estima que la existencia de un catastro preciso y adecuado ayuda considerablemente a todas las ramas de la administración pública relacionadas con la tierra, las hace más eficientes y constituye la base necesaria para reunir y clasificar la información acerca de los recursos disponibles.

El catastro es una fuente de información básica sobre el territorio, por medio del cual se proporcionan datos sobre su geometría, ubicación, sus titulares, sus cultivos, sus características constructivas, físicas, sociales y ambientales, lo cual sirve para la toma de decisiones con fines económicos, de uso de suelo, de planificación territorial y para proyectos de inversión. Con el objetivo de contar con información catastral se crea la institución objeto de estudio, con la cual se pretende contribuir en garantizar y fortalecer los principios de seguridad y certeza jurídica de la tenencia, propiedad y el uso de la tierra.

El 15 de junio de 2005, el Congreso de la República de Guatemala aprobó la Ley del Registro de Información Catastral –RIC- mediante el Decreto No. 41-2005. Es en este año cuando se crea la institución objeto de estudio, como una institución estatal autónoma, de servicio, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios, cuyo objetivo es el establecimiento, mantenimiento y actualización del catastro nacional, y tiene como misión y visión lo siguiente:

Misión: Establecer, mantener y actualizar el catastro nacional para constituir un registro público orientado a la certeza y seguridad jurídica de la propiedad, tenencia y uso de la tierra.

Visión: Institución de servicio que genera y administra información catastral confiable para múltiples fines como un aporte para el desarrollo de la nación.

Por medio del decreto antes mencionado se establecen las distintas funciones que la institución tiene a cargo, así como la integración de su estructura organizacional, la cual se encuentra de la siguiente forma:

- a) Consejo Directivo.
- b) Dirección Ejecutiva Nacional.
- c) Direcciones Municipales.

De igual manera se establece que la institución creará las unidades técnicas y administrativas que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones asignadas, y que la Ley y la Dirección Ejecutiva Nacional reglamentarán sus funciones, métodos y procedimientos internos. Actualmente la institución objeto de estudio cuenta con un total de 650 miembros, entre funcionarios, servidores públicos, empleados y asesores, contratados bajo el renglón 011 Personal permanente, 022 Personal por contrato, 029 Otras remuneraciones de personal temporal, en la que se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, y 185 Servicios de Capacitación.

Es importante mencionar que dentro de la estructura organizacional de la institución objeto de estudio existe el Área de Recursos Humanos, la cual se encarga de la Administración óptima del Recurso Humano, realiza procesos de planeación, organización, y desarrollo, siendo una de sus principales funciones la de coordinar conjuntamente con la Dirección Ejecutiva Nacional, y/o Gerencias, las estrategias y políticas institucionales para el logro de la visión y misión, así como el fortalecimiento de los principios y valores.

El Área de Recursos Humanos tiene a cargo el proceso de reclutamiento, selección y contratación, administración del personal (elaboración de planillas, pago de salarios, descuentos, prestaciones, etc.), bienestar y desarrollo del recurso humano. Coordina e impulsa la motivación conociendo las principales necesidades de los grupos de trabajo, así como otras funciones relacionadas con la administración del Recurso Humano.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se expone un conjunto de teorías científicas y conceptos que contribuyen a la solución del problema abordado en el presente trabajo profesional de graduación, que sirven de fundamentación a la explicación del mismo y generan condiciones para la aplicación de conocimientos.

2.1. Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos se encuentra conformada por un conjunto de prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. Según Dessler y Varela (2011):

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2)

Chiavenato (2019), por su parte define el objetivo de la Administración de Recursos Humanos “como la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (p. 104). Además, comenta que la Administración de Recursos Humanos es situacional y depende de:

El ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. (p. 96)

Desde otra perspectiva, Sotomayor (2016) define a la Administración de recursos humanos como:

Una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (p. 30)

Asimismo, Armijos et al. (2019), por medio del artículo denominado Gestión de Administración de Recursos Humanos, expresan que la gestión administrativa de recursos humanos es:

La planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa, y que para ello se emplean técnicas que

permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 165)

Por medio de las definiciones antes mencionadas se puede determinar la función que tiene la Administración de Recursos Humanos dentro de las organizaciones a través de técnicas, métodos o políticas que permiten realizar la gestión del talento humano que forma parte de las mismas de forma efectiva.

2.1.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

El capital humano es un elemento importante dentro de las empresas debido a que representa el principal medio por el cual alcanzar los objetivos organizacionales. Los autores, Dessler y Varela (2011) mencionan que:

La metamorfosis de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria. (p. 7)

De acuerdo con Sotomayor (2016) la importancia de la Administración de Recursos Humanos radica en que, por medio de la misma, es posible coordinar la participación de todos los individuos involucrados en el logro de los objetivos organizacionales, y debe considerarse como una ventaja competitiva en el mundo empresarial.

Asimismo, Montoya y Boyero (2016), por medio de su artículo científico El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional, expresan que:

El recurso humano constituye un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos dentro de las organizaciones, puede desarrollar habilidades y competencias que permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación. (p. 3)

2.1.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos se realiza por medio de un sistema integrado por cinco procesos básicos, los cuales se encuentran relacionados y permiten desarrollar una administración eficaz del recurso humano de la organización. Chiavenato (2019) denomina estos cinco procesos como “integración, organización, retención, desarrollo y control de personas” (p. 100).

También, menciona que estos cinco procesos básicos o subsistemas forman parte de un proceso global y dinámico, “mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa” (p. 101). Y establece mediante su teoría el objetivo de cada uno como:

- Atracción: Quiénes trabajarán en la organización.
- Organización: Qué harán las personas en la organización.
- Retención: Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización.
- Desarrollo: Cómo preparar y desarrollar a las personas.
- Evaluación: Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas. (p. 102)

Por su parte, Mondy (2010) nombra cinco áreas funcionales como “dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados” (p. 5).

Asimismo, Alles (2015) establece que el término de Subsistemas de Recursos Humanos:

Implica segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura. (p. 37)

E indica que los subsistemas de recursos humanos son:

- “Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación de desempeño.

- Remuneración y beneficios.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación” (p. 37).

Cada uno de los subsistemas que forman parte de la Administración de Recursos Humanos son de vital importancia para la organización, en este sentido, se ha tomado como marco de referencia el subsistema de organización para poder desarrollar el tema de investigación. Es el subsistema de organización el medio por el cual se establece la integración de las personas, el diseño de los puestos, la descripción y el análisis de puestos.

2.2. Diseño de los puestos

Al ingresar las personas a trabajar dentro de las organizaciones ocupan un puesto de trabajo, el cual Chiavenato (2019) define como “un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama” (p. 172).

Para Mondy (2010) un puesto es el “conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas” (p. 92), y la posición que ocupan las personas dentro de la organización representa el conjunto de tareas y responsabilidades a su cargo.

Diseñar un puesto de trabajo significa establecer cuatro condiciones fundamentales, el contenido del puesto, los métodos y procedimientos de trabajo, la responsabilidad y la autoridad del puesto (Chiavenato, 2019). Este mismo autor define el diseño del puesto como “la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (p. 172).

Por su parte Acuña y González (2017) mencionan que “la manera en que se diseñen los puestos de trabajo en una empresa determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones” y que “el diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales” (p. 21).

Es necesario diseñar de forma sistemática los puestos de trabajo para que se encuentren relacionados con la estructura organizacional, al igual que con el entorno social y

ambiental en el que desempeñan las funciones. El diseño estructurado, claro y objetivo de los puestos de trabajo permitirá obtener mejores resultados para la organización.

2.3. Descripción de puestos

Para conocer el contenido del puesto y poder diseñarlo es necesario describirlo. La descripción de un puesto según Chiavenato (2019) es “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización” (p. 194). El autor también expresa que la descripción de puestos representa una descripción detallada de las tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de las mismas y los objetivos.

El descriptor de puesto es un instrumento técnico que permite la descripción escrita de las distintas funciones que realizan los colaboradores, así como de la información propia del puesto de trabajo. Respecto al descriptor de puestos, Mondy (2010) dice que es “un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto” (p. 93).

Por su parte, Dessler (2015) define la descripción del puesto como la “lista de las responsabilidades de un puesto, la relación de reporte, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo” (p. 55).

Respecto a la descripción de puestos, Ruíz (2014) en su informe de tesis denominada Diseño de un manual de descripción y perfiles de puestos para una planta farmacéutica de la ciudad de Guatemala, de la Universidad de San Carlos de Guatemala hace mención que “el diseño de puestos no es responsabilidad del área de recursos humanos, pero sí el análisis y descripción de los mismos” (p. 6).

La importancia de describir un puesto es, además de enlistar las funciones que le corresponde realizar al ocupante del puesto, ser un medio por el cual se establezca el propósito del puesto de trabajo y una guía de referencia que le permita alcanzar los objetivos organizacionales.

2.4. Análisis de puestos

El análisis de puestos es una herramienta básica dentro de la gestión del recurso humano. Dessler y Valera (2011) definen el análisis de puestos como:

El procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo). (p. 80)

Respecto al análisis de puestos Mondy (2010) lo define como “un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (p. 92). Y determina que el propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?. (p. 93)

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Chiavenato (2019) menciona que mientras el descriptor de puestos se refiere al contenido del puesto, el análisis de puestos estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, y establece que, por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. **Requisitos intelectuales:** Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto, entre los cuales están: escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa y aptitudes.
2. **Requisitos físicos:** Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran

también la complejidad física que debe tener el ocupante para el buen desempeño, entre los requisitos físicos se encuentran: esfuerzo físico, concentración visual, destrezas o habilidades y complejidad física.

3. **Responsabilidades que adquiere:** Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial.
4. **Condiciones de trabajo:** Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. (pp.196-197)

El análisis de cargos para Henríquez y Soto (2016) por medio de su informe de tesis de la Universidad del Bío Bío, Chile, consiste “en la obtención, evaluación y organización de información sobre los cargos de una empresa” e indican que para poder realizarlo se debe estudiar a la organización, sus objetivos, características, a su personal, procedimientos y los productos o servicios que ofrecen. (p. 56)

Realizar un correcto análisis de puestos es vital dentro de la Administración de Recursos Humanos, según Chiavenato (2019), la descripción y el análisis de puestos pueden ser:

Una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. (p. 197)

Asimismo, Ruíz (2014) menciona distintos objetivos por los cuales se debe realizar un análisis de puestos:

- Ayuda a la elaboración de los anuncios, elegir dónde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento del personal.

- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial. (p.13)

La información a obtener por medio de un análisis de puestos es determinante dentro de la Administración de Recursos Humanos ya que le permite tomar acciones, de ser necesarias, para fortalecer las áreas en las que el personal presenta dificultades y así obtener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones.

2.4.1. Métodos de Análisis de Descriptores de puestos

El análisis de puestos suele realizarse de diversas maneras, debido a que las necesidades organizacionales y los recursos para llevarlo a cabo difieren. Dentro de los métodos existentes para obtener la información necesaria para desarrollarlo, se encuentran:

- **Observación directa:** Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los de operadores de máquinas. (Mondy, 2010, p. 96)
- **Cuestionario:** “El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor” (Chiavenato, 2019, p. 198).
- **Entrevista directa:** El analista es quien aplica una entrevista al ocupante del cargo. Hay de diferentes tipos, según sea el caso: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo

cargo, o entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda. (Henríquez y Soto, 2016, p. 58).

- **Métodos mixtos:** “Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis” (Chiavenato, 2019, p. 199).

Dessler (2015) establece que:

Hay varias formas (entrevistas o cuestionarios, por ejemplo) para recabar información sobre un puesto. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para sus propósitos. Así pues, una entrevista sería conveniente para crear la lista de responsabilidades de un puesto; mientras que el “cuestionario para análisis de puestos” que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor relativo de cada puesto confines de remuneración. (p. 59)

Cada uno de los métodos presenta ventajas y desventajas, y en la elección de uno de ellos se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos.

2.4.2. Etapas en el análisis de puestos

El análisis de puestos comprende tres etapas que Chiavenato (2019) determina como “planeación, preparación y realización”. En la etapa de planeación, se planea todo el trabajo para realizar el análisis de puestos y el autor establece que la misma exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis.
4. Elegir el o los métodos de análisis.

5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos, el criterio de la generalidad, los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Y el criterio de la variedad o discriminación, los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto.
6. Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar.
7. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). (p. 200)

La etapa de preparación la define como, en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos). (p. 201)

Y, por último, por medio de su teoría establece que la etapa de realización corresponde a la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).

2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa). (p. 201)

De acuerdo con las etapas necesarias para poner en marcha el análisis y descripción de puestos de trabajo Guijarro et al. (2016) mencionan que:

En primer lugar, resulta fundamental establecer el objetivo del análisis, es decir, responder a la pregunta de ¿para qué se va a utilizar la información obtenida en el APT? Una vez claro el alcance del proceso, podrá planificarse y ponerse en marcha, para lo cual se sugiere constituir un Comité de expertos que sea el responsable de elaborar un calendario de trabajo y comprobar que se cumplen los hitos marcados en el mismo. A partir de ahí, el siguiente paso es la recogida propiamente dicha de la información de cada puesto. Como resultado de esta fase de recogida, se procederá al análisis de la información obtenida y a la realización de la descripción de cada puesto a partir del mismo. Por último, se verificarán las descripciones resultantes y una vez sean definitivas se aprobarán y presentarán al resto de la empresa para su uso (acorde con la primera etapa del proceso). (pp. 5-6)

Asimismo, Mondy (2010) establece que el análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones:

1. Cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos.
2. Cuando se crean nuevos puestos.
3. Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. (p. 93)

2.5. Competencias Laborales

Actualmente las competencias laborales representan un factor clave para la competitividad de las empresas. Dentro de la gestión del recurso humano se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad, como características que diferencian a unas personas de otras.

Para Henríquez y Soto (2016), el término competencias se refiere:

A las habilidades, las destrezas, la experiencia y la eficacia al realizar tareas dentro de una organización, a través de un cargo asignado. Se espera que no sólo se realicen las tareas de manera mecánica, sino que se realicen contemplando todos los parámetros de excelencia posible, para realizar las actividades de manera eficiente, eficaz y con una efectividad estimable. La competencia laboral se adquiere a través de la capacitación, la experiencia y el manejo continuo de procesos inherentes a un puesto de trabajo. (p. 8)

Por su parte, Reyes (2010) en su informe de tesis denominado Modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría general de Cuentas, define las competencias laborales como:

El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que una persona puede efectivamente poner en juego en su ámbito laboral a la hora de desempeñar sus funciones o resolver problemas, las cuales no pueden ser adquiridas en la educación formal, requieren de la práctica y experiencia laboral. (p. 8)

Alles (2017) define el término competencia como “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18).

Asimismo, Blanco (2007), explica su teoría sobre las competencias laborales por medio de comportamiento observables derivados del saber, el saber hacer y el saber estar:

El saber sería un conjunto de información y conocimientos técnicos y humanos aplicables a las exigencias específicas de un trabajo; el saber hacer integraría las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje; y el saber estar ser o estar aludiría a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo. (p. 24)

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que posee una persona y que hacen que lleve a cabo con éxito una actividad laboral, las cuales requieren de la práctica y previa experiencia.

2.5.1. Clasificación de las competencias laborales

Basoredo (2011), clasifica en su artículo sobre una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas, las competencias según la variedad de las definiciones que recibe el término y efectúa la orientación en cinco categorías según la característica principal de la definición:

1. **Orientaciones basadas en los atributos personales:** Para esta categoría el autor expone la propuesta de Schmieder y Frame (2007), quienes definen una competencia como un atributo de las personas que es necesario para cumplir con los requerimientos de un puesto de trabajo de modo significativo.
2. **Dimensiones adaptativas que explican la interacción persona-tarea:** En esta categoría se sitúan todas las orientaciones y definiciones que contengan el carácter de interacción entre las características del individuo y los factores del entorno de las tareas.
3. **Las competencias explicadas como procesos:** Esta categoría corresponde con todas las orientaciones que explican las competencias mediante los procesos. Para esta clasificación Basoredo propone la definición de Delamare y Winterton (2005), quienes afirman que una competencia es la combinación de conocimiento, destreza y habilidad social necesarios para ocupaciones particulares, es decir, la competencia debe actuar en conjunto.
4. **Las competencias como conductas específicas o ventajas competitivas:** Esta categoría propone una percepción distinta de las competencias, pues las define como repertorios de conducta que alguien realiza mejor que otro.
5. **Los estándares de las tareas:** Desde esta categoría se comprende la competencia como una estrategia para normalizar las tareas y proponer un conjunto de estándares y criterios descriptivos de una ocupación o de un conjunto de puestos. (p. 460)

Para Alles (2017), las competencias a definir se clasifican en dos tipos, Competencia cardinal, aplicable a todos los integrantes de la organización y Competencia específica, aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel.

La autora define las Competencias Cardinales como a las que “hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia” (p. 27).

Y a las Competencias Específicas las divide en gerenciales y por área. Las gerenciales “se refieren -como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros”, y por área “aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas” (pp. 28-29).

Reyes (2010), en su informe de tesis establece que para la identificación de las competencias necesarias para desempeñar con eficiencia un puesto de trabajo, existen dos metodologías más utilizadas, las cuales son:

- **El análisis funcional:** 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
- **El análisis conductista:** busca identificar aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. (p. 17)

No existe una clasificación universal de las competencias laborales, pueden clasificarse relacionadas con la motivación, el carácter, las aptitudes o con el desempeño en concreto de un puesto de trabajo, entre otros.

2.5.2. Clasificación de las competencias laborales para Guatemala

Guatemala ha utilizado como referencia el modelo de Inglaterra para clasificar las competencias en:

- **Competencias Básicas:** se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole.
- **Competencias Genéricas o Transversales:** se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad.
- **Competencias Técnicas:** son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías, metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva. (INTECAP, 2003, pp. 34-35)

2.6. Gestión de Recursos Humanos por Competencias

En la actualidad, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que una verdadera ventaja competitiva dentro de las mismas es su recurso humano. La gestión de Recursos Humanos por Competencias es un ganar-ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas, tanto en conocimientos, como en competencias (Alles, 2015).

La licenciada Romero (2013), en su proyecto final de campo denominado Análisis y descripción de puestos operativos para un sistema de gestión de recursos humanos por competencias en una empresa manufacturera, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, establece que la Gestión de Recursos Humanos por Competencias:

Es una nueva realidad empresarial que planea el presente y futuro a partir de su recurso humano, con la exigencia ahora de interferir en los planes operativos, a través de los perfiles de cada trabajador. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. (p. 47)

Relacionado con lo anterior, Henríquez y Soto (2016), explican que:

Hoy en día las organizaciones se desarrollan cada vez más, con una amplia tendencia hacia la integración de principios, donde las diversas áreas de la empresa, los procesos productivos, los aspectos financieros y los resultados tienden hacia una gestión centrada en los recursos humanos. Es decir, las organizaciones ajustan sus modelos de negocios a herramientas estratégicas centradas en estimular el nivel de excelencia de las competencias personales o individuales, potenciar las características de la persona en función de los puestos y tareas que desean abarcar, es decir, personalizar la gestión de las organizaciones. (p. 39)

Y establecen los siguientes objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la gestión por competencias:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (p. 40)

2.7. Diccionario de competencias laborales

Los distintos subsistemas de la Administración de Recursos Humanos se ven beneficiados con las competencias laborales. Alles (2017) elaboró un Diccionario de comportamientos y lo describe como “el documento que usará tanto el especialista de RRHH como el cliente interno para evaluar competencias en los distintos subsistemas de Recursos Humanos” y menciona que utilizando un lenguaje simple es posible decir que los comportamientos observables son los indicadores a utilizar para evaluar o medir competencias. (p. 35)

Para Moruno (2015, como se citó en Monjarás, 2019) el diccionario de competencias es “...es una selección de competencias recopiladas en un documento interno de cada organización. Estas competencias han de estar relacionadas con las necesidades de la organización y definidas en función de la estrategia de la misma...” (pp. 24-25).

Quejido (2017), en su proyecto de consultoría de recursos humanos denominado “Gestión de recursos humanos basada en competencias UST Global”, determina que:

...para poder implementar un sistema de gestión basado en competencias, es necesario diseñar un Diccionario de Competencias que suponga el punto de partida para los distintos procesos del área de Recursos Humanos. Cada diccionario es específico y adaptado a cada organización, debido a que éste emana de su estrategia y cultura. Además, sirve como un marco de referencia para los empleados, de forma que su descripción facilite comprender cómo realizar su trabajo, a través de los conocimientos, habilidades y actitudes que en él se reflejan y que posibilitan que aparezca un desempeño excelente. (p. 17)

Por su parte, Alles (2017) establece que:

La asignación de competencias a puestos se hace a partir del Diccionario de competencias. En los Descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado Diccionario de competencias, confeccionado a medida de cada organización. (p. 36)

Cuando las organizaciones toman la decisión de implementar un esquema de gestión por competencias sobre la base del Diccionario de Competencias de Alles y en función de su propia estrategia, valores, cultura y actividades, la autora establece que “en todos los casos la competencia debe ser acompañada por una definición, así como por la apertura en grados” (p. 108). Y para definir las competencias necesarias en los puestos de trabajo de acuerdo con el uso del diccionario explica que:

El nombre de la competencia debe ser una palabra o una frase que represente el concepto que se desea adoptar como competencia y, luego, la definición, precisa el alcance de esa competencia en el marco de la organización en cuestión. Por

esta razón, si bien ciertas definiciones pueden tener alguna similitud, difieren de organización en organización. (p.108)

En relación con la asignación de grados describe que:

- La apertura es arbitraria en cuanto a la cantidad de grados, podrían ser más o menos. Sin embargo, la experiencia empírica nos indica que cuatro es el número adecuado. Abrir la competencia en tres grados puede ser insuficiente para abarcar las distintas necesidades organizacionales y más de cuatro no permite tener una clara diferenciación de los distintos grados. (pp.108-109)

Alles (2017), define en su teoría la utilización de letras para identificar los grados de las competencias laborales, sin embargo, esto puede quedar a criterio de las organizaciones. Y establece una referencia sintética de sobre cómo interpretar la gradación:

- A.** Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B.** Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C.** Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D.** Mínimo nivel de la competencia en esta apertura de grados. Es importante remarcar este concepto: en muchos modelos este nivel es – al igual que los demás – sumamente alto o retador, dado que la organización que así lo ha establecido dese tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores. (p. 110)

2.8. Descriptores de puestos por competencias laborales

Las descripciones de puestos se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, siendo su objetivo, el conocimiento real y actualizado de las partes que constituyen el puesto de trabajo. En su informe de tesis, Reyes (2010), establece que:

Las descripciones de puestos por competencias laborales nacen de la necesidad de determinar cuándo una persona es competente para la realización de cierta función, a través de la aplicación de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, inherentes al puesto que ocupa. (p. 20)

Para Henríquez y Soto (2016), las competencias permiten dentro de la descripción de puestos “un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otro” (p. 41). Y que a través de la realización de una descripción de puestos con un enfoque por competencias se obtienen resultados a corto, mediano y largo plazo:

- a) **Corto plazo:** considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas, qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- b) **Mediano plazo:** analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica a candidatos de cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- c) **Largo plazo:** identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización. (p. 41)

Asimismo, Granja (2015) en su disertación previo a la obtención del título de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, determina que “La descripción de los cargos debe hacer referencia a las competencias necesarias para el buen desempeño de dicho cargo en la organización, de tal manera que cumple con el perfil del puesto” (p. 15).

Romero (2013), determina que la descripción de puestos por competencias laborales:

Es una nueva realidad empresarial que planea el presente y futuro a partir de su recurso humano, con la exigencia ahora de interferir en los planes operativos, a través de los perfiles de cada trabajador. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. (p. 48)

2.9. Análisis de puestos por competencias laborales

Las competencias se encuentran representadas por el conjunto de características demostrables que poseen los colaboradores y que les permiten desempeñarse de forma eficiente. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo (Dessler y Varela, 2011).

Respecto al tema, Dessler y Varela (2011) definen el análisis de puestos basado en competencias como:

Describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades. (p. 89)

Y establecen que la diferencia entre un análisis de puestos tradicional y uno basado en competencias es:

El análisis de puestos tradicional se enfoca en “qué”, en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Por lo tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico, en lo que es capaz de hacer. (p. 89)

Por su parte, Alemán y Palacios (2016) en su informe de tesis denominado Subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de Puestos y Evaluación del Desempeño, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua determinan que:

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar. (p.30)

Castro (2020) en su trabajo final de aplicación afirma que:

... el análisis, descripción y especificación de puestos de trabajo proporcionan datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que, se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. (p. 58)

El constante cambio e innovación existente en la actualidad dentro de las organizaciones genera mayor importancia en la realización de un análisis de puestos por competencias, con la finalidad de determinar las habilidades necesarias para desempeñar de forma eficiente y eficaz el puesto de trabajo, y sobre todo asegurar que el ocupante del puesto es el indicado para desempeñarlo.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

La descripción de puestos es una herramienta que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de trabajo identificados dentro de la estructura organizacional. Para obtener información sobre los puestos de trabajo ya existentes, existe el proceso denominado como análisis de puestos, en el cual se obtiene información sistemática, se revisa y compara si el ocupante del puesto de trabajo cuenta con los requisitos intelectuales y físicos para desempeñarlo de forma adecuada. La información que se obtiene en un análisis de puestos es determinante e importante en las distintas actividades que se desarrollan dentro de la Administración de Recursos Humanos.

La constante actualización de técnicas relacionadas con la actividad principal de la institución objeto de estudio ha provocado cambios en su diseño organizacional, como la creación de nuevos puestos, en los cuales se ha contratado a nuevo personal, con habilidades específicas para llevar a cabo funciones laborales con distintos niveles de complejidad, autonomía y variedad, o la especialización de los puestos ya existentes.

Y ha traído como consecuencia la desactualización de los descriptores de puestos, la notable duplicidad de funciones y el desorden jerárquico dentro de la estructura organizacional de la institución objeto de estudio, por lo que es difícil determinar las

funciones reales que desarrollan los colaboradores o si estos cumplen con las competencias necesarias del puesto.

3.2. Planteamiento del problema

Por lo que se plantea la siguiente interrogante, ¿Qué competencias laborales y descripción de las funciones de los puestos de trabajo, posee el personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Elaborar los descriptores de puestos de trabajo por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio.

3.3.2. Objetivos específicos

- Definir las funciones y competencias laborales necesarias en los diferentes puestos de trabajo que pertenecen a la Coordinación de Recursos Humanos.
- Identificar las competencias laborales existentes en los colaboradores que desarrollan los diferentes puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos.
- Implementar un modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para los diferentes puestos de trabajo que pertenecen a la Coordinación de Recursos Humanos.

3.4. Delimitación del problema

3.4.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis es una institución estatal autónoma, de servicio, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios cuyo objeto es el establecimiento, mantenimiento y actualización del catastro nacional.

3.4.2. Delimitación geográfica

El estudio de investigación se llevó a cabo en la ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.4.3. Delimitación temporal

Los datos obtenidos de la investigación fueron analizados durante el año 2020, para la implementación de los descriptores de puestos por competencias laborales durante el año 2022.

3.4.4. Participantes

Coordinación de Recursos Humanos (19 puestos funcionales): Es la encargada de la Administración óptima del Recurso Humano.

3.5. Método, técnicas e instrumentos

3.5.1. Método científico

El desarrollo del presente trabajo de graduación se realizó por medio de la aplicación del método científico de investigación en una secuencia de pasos ordenados, que permitirán comenzar por recopilar información bibliográfica previa en libros, tesis y artículos científicos relacionada con el tema de investigación, posteriormente observar y recopilar información sobre el estudio del problema, analizar e interpretar los resultados obtenidos para poder realizar una propuesta de mejora o solución.

3.5.1.1. Alcance de la investigación

La utilización del alcance descriptivo en la realización del estudio de investigación permite describir, especificar propiedades y características importantes de la situación actual en la que se encuentra la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio de acuerdo con el problema de investigación. También fue necesario utilizar el alcance explicativo para establecer las causas del problema que se estudia.

3.5.1.2. Tipo de investigación

Se realizó una investigación de tipo cualitativa que Siampieri (2014) describe como la que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358). Es decir, la información que se recopiló en conjunto con los miembros que forman parte del estudio, desde su perspectiva o experiencia y que no necesitó fundamentarse en datos numéricos.

Y de tipo cuantitativa de acuerdo con los datos recopilados bajo un sustento numérico de las respuestas que se obtendrán por medio de las técnicas o instrumentos de recopilación. Siampieri (2014) establece que la investigación cuantitativa “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes” (p. 15).

3.5.2. Técnicas de recopilación de información

Las técnicas de recopilación de información que se utilizaron para realizar el presente trabajo de graduación son:

3.5.2.1. Investigación bibliográfica:

Para la ampliación de conocimientos relacionados con el análisis de descriptores de puestos por competencias se realizaron investigaciones bibliográficas en libros, tesis y artículos científicos sobre dicho tema.

3.5.2.2. Censo

Se recopiló información de todos los puestos funcionales que forman parte de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio.

3.5.2.3. Entrevista

Se utilizó la técnica de entrevista para recopilar información de forma directa de quien ocupa actualmente el puesto de Coordinador de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio.

3.5.2.4. Datos secundarios

La institución objeto de estudio cuenta con un Manual de Organización y Descripción de Puestos, por lo que este instrumento representa la obtención de datos secundarios.

3.5.3. Instrumentos de recopilación de información

Los instrumentos de recopilación de información que se utilizaron para realizar el presente trabajo de graduación son:

- a) Cuestionario de preguntas estructuradas, cerradas y de selección múltiple previamente analizadas para recopilar información sobre los diferentes puestos

- de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos, y para identificar las competencias laborales necesarias en la ejecución de cada puesto de trabajo.
- b) Guía de entrevista semiestructurada, dirigida al Coordinador de Recursos Humanos, con preguntas abiertas, y cerradas, con el objetivo de recopilar información sobre el Manual de Organización y Descripción de puestos que existe actualmente y sobre la importancia de la implementación de los descriptores de puestos por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos para la institución objeto de estudio.
- c) Guía de datos a obtener para recopilar información de acuerdo con los puestos de trabajo descritos en el Manual de Organización y Descripción de Puestos de la institución objeto de estudio.

3.5.4. Población

El grupo de interés sobre el que se recolectaron los datos del presente trabajo de graduación en la institución objeto de estudio se encuentra distribuido en la Coordinación de Recursos Humanos, en 19 puestos funcionales, como población finita, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1

Listado de puestos funcionales Coordinación de Recursos Humanos

COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
No.	PUESTO FUNCIONAL
1	Coordinador de Recursos Humanos
2	Jefe de Sección de Bienestar y Desarrollo
3	Jefe de Sección de Administración de Personal
4	Jefe de Sección de Nóminas y Planillas
5	Jefe de Sección de Contrataciones
6	Jefe de Sección de Reclutamiento y Selección de Personal
7	Analista Profesional de Recursos Humanos
8	Analista Técnico de Personal
9	Analista Técnico de Recursos Humanos
10	Técnico de Nóminas y Planillas

- 11 Técnico de Archivo de Administración de Personal
- 12 Técnico de Registros Electrónicos de Contrataciones
- 13 Asistente Administrativo de Contrataciones
- 14 Técnico de Monitoreo de Personal
- 15 Auxiliar Técnico de Archivo de Administración de Personal
- 16 Técnico de Reclutamiento y Selección de Personal
- 17 Asistente Secretarial
- 18 Analista Técnico de Nóminas y Planillas
- 19 Técnico de Bienestar y Desarrollo

Fuente: Información obtenida por medio de la institución objeto de estudio.

3.6. Estadística

Se utilizó la estadística descriptiva para la presentación del comportamiento de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las técnicas e instrumentos en el estudio de campo a través de gráficas, tablas, cuadros y figuras.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

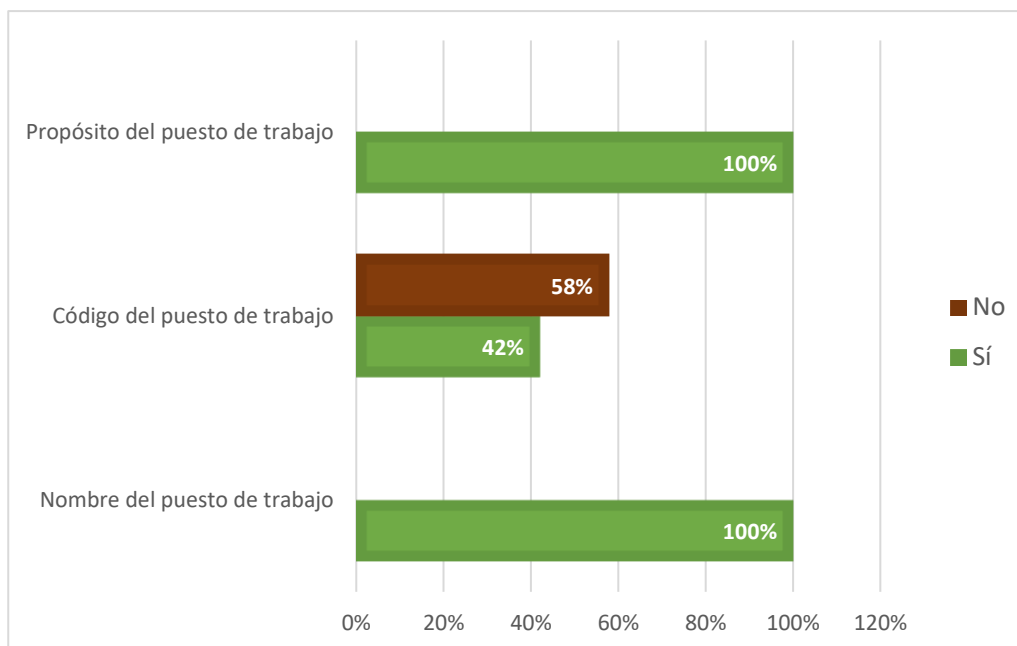
4.1. Cuestionario

Con el propósito de recopilar información que permita elaborar los descriptores de puestos de trabajo por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio se utilizó la técnica de censo y el instrumento de cuestionario, el cual se encuentra dividido en dos partes, la primera nombrada como Descriptor y Perfil del puesto de trabajo, dirigida a 19 puestos funcionales y estructurada por medio de 38 preguntas. Y la segunda parte identificada como Competencias laborales, la cual se encuentra estructurada por medio de 14 preguntas dirigidas a 5 puestos de trabajo los cuales tienen personal a cargo y por medio de 10 preguntas dirigidas a 14 puestos de trabajo los cuales no tienen personal a cargo.

Dicho cuestionario fue compartido de forma digital y permitió obtener información importante para el desarrollo del presente trabajo profesional de graduación. Por lo que a continuación, se presentan los resultados más relevantes.

Figura 1

Conocimiento de los elementos de identificación del puesto de trabajo

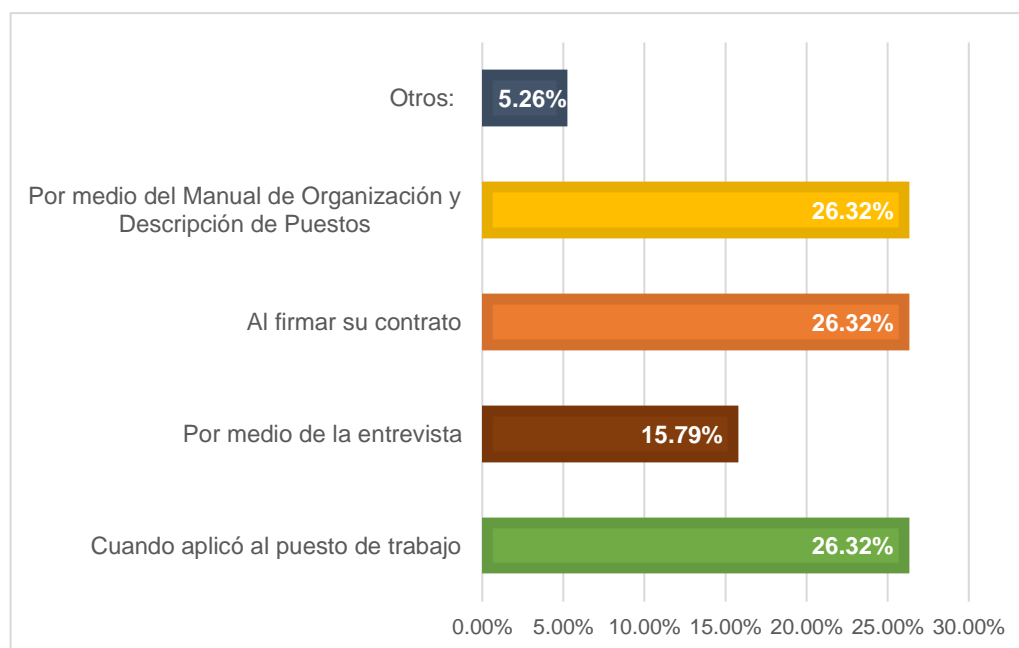


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

El total de los colaboradores demuestra conocer el nombre y el propósito de su puesto de trabajo, lo cual permite identificarlo. Sin embargo, en cuanto al código de identificación asignado a cada puesto de trabajo, tal y como se muestra en la Figura 1, existe desconocimiento. El conocer el código asignado al puesto de trabajo permite identificarlo de forma rápida y distinguirlo cuando es ocupado por varias personas. De acuerdo con Mondy (2010), “la identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo” (p. 98). Al identificar un puesto de trabajo es posible distinguir a un puesto de otro y al tener claro los colaboradores el propósito del puesto que desarrollan les es posible conocer la finalidad del mismo y su contribución dentro de la institución.

Figura 2

Medio por el cual se informó el nombre del puesto de trabajo



Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

Los resultados obtenidos en la Figura 2 demuestran que existen diferentes medios para informar el nombre de los puestos de trabajo a los colaboradores, cuando aplican al puesto, por medio de la entrevista, al firmar su contrato, por medio del Manual de Organización y Descripción de puestos, y en otros la respuesta fue por nombramiento. Por lo que es necesario e importante definir el medio a través del cual se dará a conocer el nombre del puesto de trabajo, con la finalidad de unificar procesos y evitar desconocimiento.

Tabla 2*Relación de autoridad*

Jefe de área	Supervisa a:
Coordinador de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Jefes de área; ● Asistente Secretarial; ● Analista Técnico de Recursos Humanos; ● Analista Profesional de Recursos Humanos.
Jefe Sección de Reclutamiento y Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Técnicos de Reclutamiento y Selección de Personal.
Jefe de Sección de Nóminas y Planillas	<ul style="list-style-type: none"> ● Técnico de Nóminas y Planillas; ● Analista Técnico de Nóminas y Planillas.
Jefe de Sección de Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Asistente Administrativo de Contrataciones; ● Técnico de Registros Electrónicos de Contrataciones.
Jefe de Sección de Bienestar y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ● Técnico de Bienestar y Desarrollo.
Jefe de Sección de Administración de Personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista Técnico de Personal; ● Técnico de Monitoreo de Personal; ● Técnico de Archivo de Administración de Personal; ● Auxiliar Técnico de Archivo de Administración de Personal.

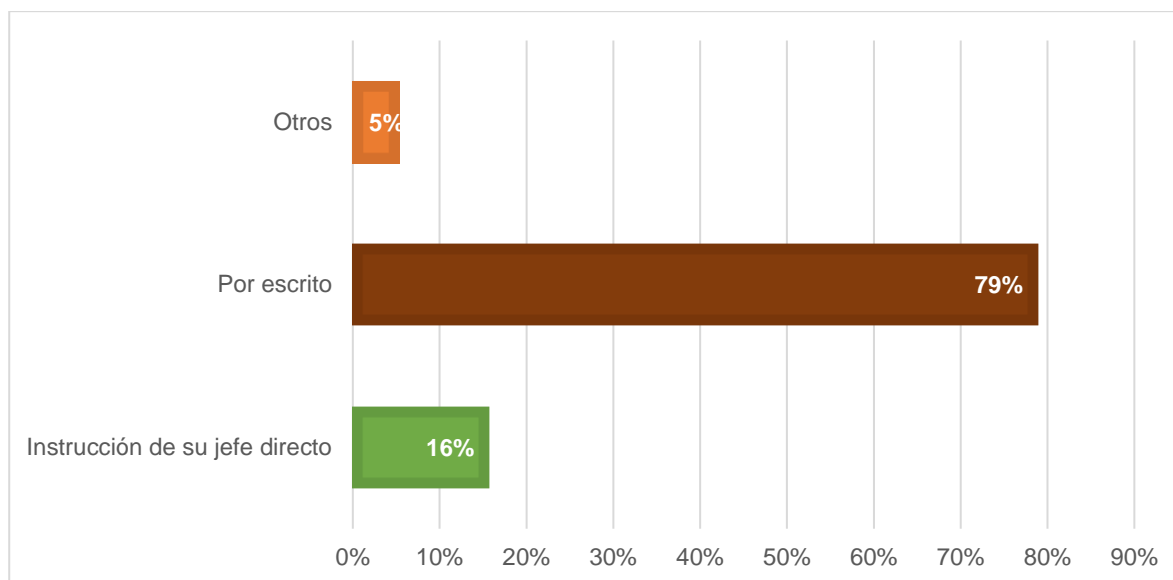
Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

Los resultados obtenidos por medio de la Tabla 2, permiten establecer las relaciones de autoridad y determinar el nivel jerárquico de cada puesto de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos. Por lo que es posible determinar que el Coordinador de Recursos se encuentra en un nivel estratégico, los jefes de sección se encuentran en el nivel táctico y el resto de colaboradores se encuentran en el nivel operativo. Siendo el Coordinador de Recursos Humanos y el Jefe de Sección de Administración de personal quienes tienen la mayoría de los puestos a su cargo.

Chiavenato (2019), establece que “la persona que ocupa un puesto de trabajo debe tener una posición definida en el organigrama” y que “la posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece” (p. 172). La Tabla 2 permite establecer la posición que ocupan los diferentes puestos de trabajo en la estructura jerárquica de la Coordinación de Recursos Humanos y cumplir con dos de las condiciones que el autor establece como fundamentales para el diseño de puestos “a quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura” y “a quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados” (p. 172).

Figura 3

Forma en la que se asignan las funciones y/o atribuciones en cada puesto de trabajo

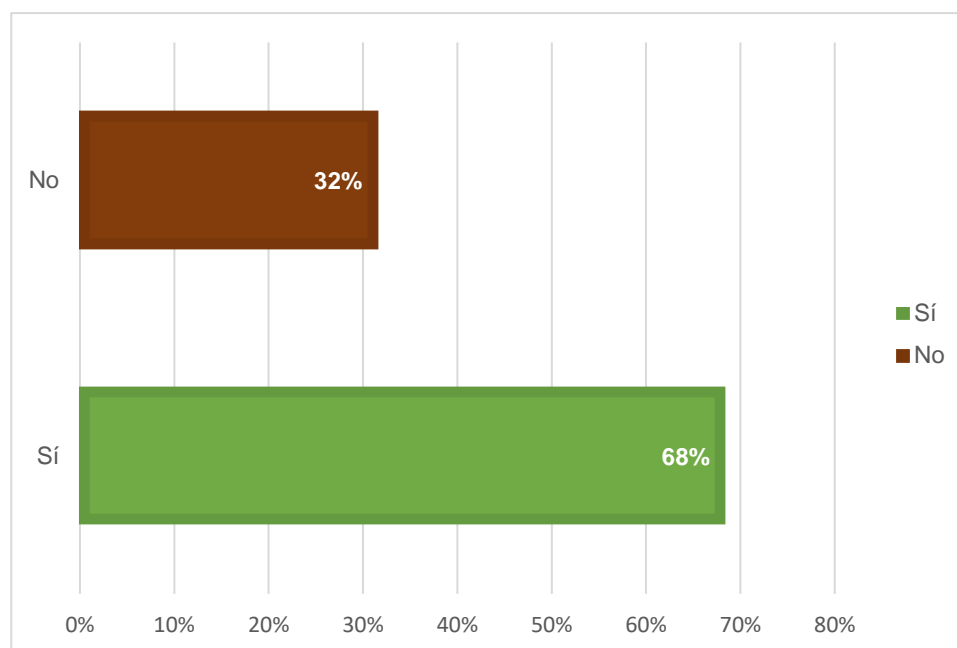


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

A pesar de que la mayor parte de los colaboradores respondió que la asignación de funciones y/o atribuciones en su puesto de trabajo se realizó de forma escrita, se refieren a la copia del contrato de trabajo que reciben, y es necesario mencionar, que existe un porcentaje de colaboradores que indican fue por instrucción de su jefe directo. Por lo que es necesario enfatizar que los descriptores de puestos tienen la finalidad de brindar información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto (Mondy, 2010). Al tener cada uno de los colaboradores la copia de su descriptor de puestos, tendrían una guía para el correcto desarrollo de sus funciones y/o atribuciones e información clara sobre los demás elementos del mismo.

Figura 4

Asignación de nuevas funciones y/o atribuciones a los puestos de trabajo

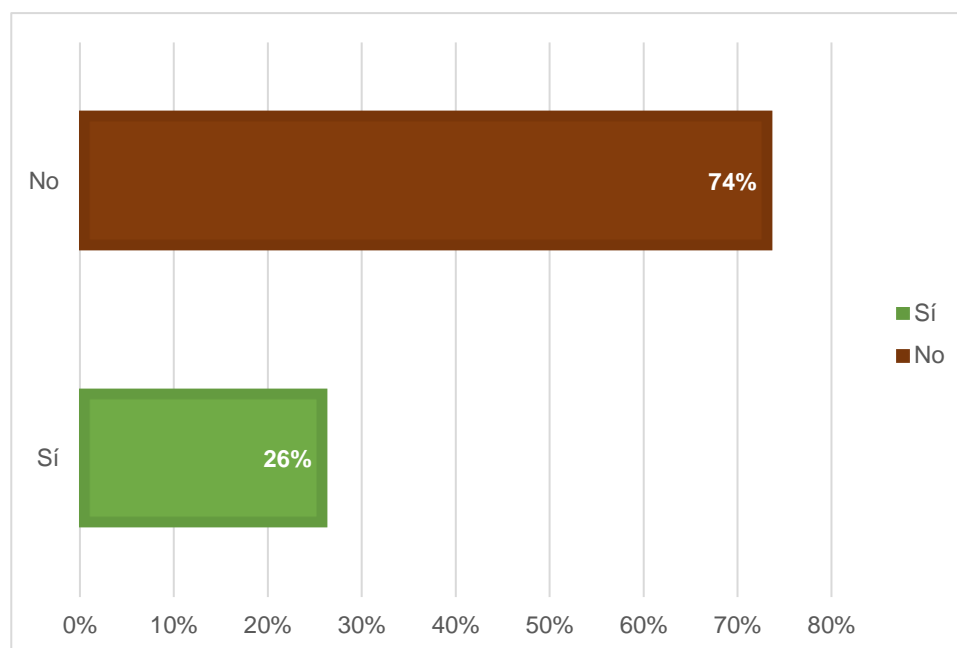


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

El 68% de los colaboradores indicó que le han asignado nuevas funciones y/o atribuciones a su puesto de trabajo, el porcentaje restante indicó que sus funciones y/o atribuciones no han cambiado ni aumentado. La asignación de nuevas funciones y/o atribuciones puede surgir por diferentes motivos, como la promoción interna a un nuevo puesto de trabajo, la implementación de nuevas técnicas o de nueva tecnología, cambios o avances en los procesos propios de la institución, entre otros. Mondy (2010) describe que el análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones, las cuales fueron descritas dentro del marco teórico del presente trabajo de graduación, siendo dos de ellas “cuando se crean nuevos puestos y cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas” (p. 93). Por lo que es necesario la realización de un análisis de puestos que permita actualizar los descriptores de puestos de la Coordinación de Recursos Humanos para incluir las nuevas funciones y/o atribuciones asignadas a los mismos.

Figura 5

Similitud de las funciones de trabajo

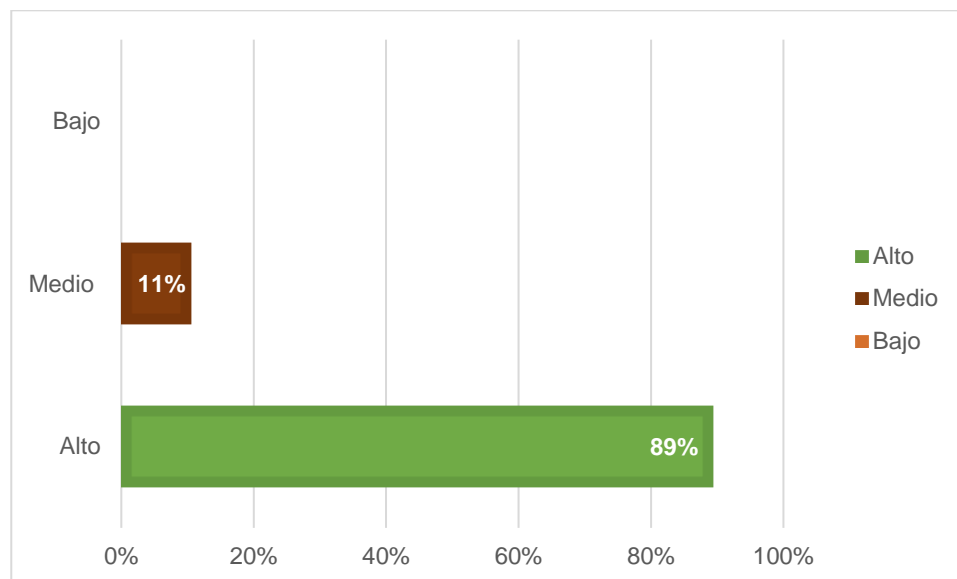


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

La creación de nuevos puestos de trabajo trae consigo la tarea de contratar a nuevo personal o realizar una promoción interna para ocuparlos, sin embargo, antes de ocuparlos es necesario realizar el descriptor del puesto. En la Figura 5, es posible determinar que existe similitud entre las funciones y/o atribuciones que realiza un puesto de trabajo en comparación con las que se ejecutan en otros, por ejemplo, tanto el puesto de Técnico de Archivo de Administración de Personal y como el Auxiliar Técnico de Archivo de Administración de personal, tienen a cargo la función de verificar que la documentación de los expedientes del personal se encuentre actualizada. También, tanto el puesto de Jefe de Sección de Bienestar y Desarrollo como el de Analista Profesional de Recursos Humanos, tienen a cargo la función de elaborar y actualizar cuando se requiera los manuales administrativos de la Coordinación de Recursos Humanos. Se comprueba que una de las principales consecuencias del problema descrito en el presente trabajo de graduación puede ser la duplicidad de funciones, que tal como menciona Morales (2010) en su estudio de tesis, es provocada por no tener la definición clara de las funciones y/o atribuciones en los puestos de trabajo.

Figura 6

Grado de responsabilidad en el puesto de trabajo

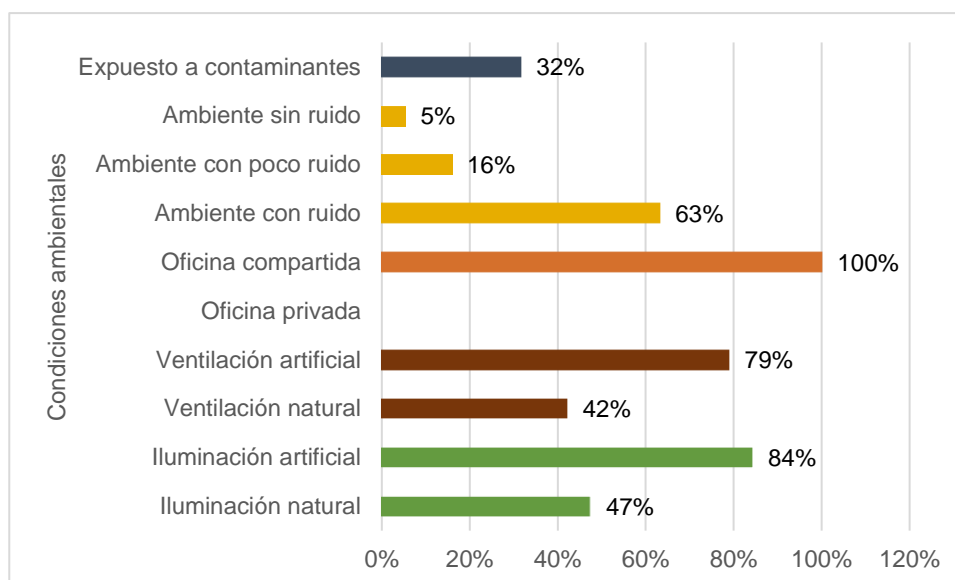


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

Por medio del análisis de puestos es posible establecer el grado de responsabilidad que se adquiere en el desempeño normal de las funciones y/o atribuciones del puesto de trabajo. La descripción actual de los puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio no establece el grado de responsabilidad en cada uno, por lo que los resultados obtenidos en la figura ayudarán a identificarlo.

Figura 7

Condiciones ambientales en cada puesto de trabajo

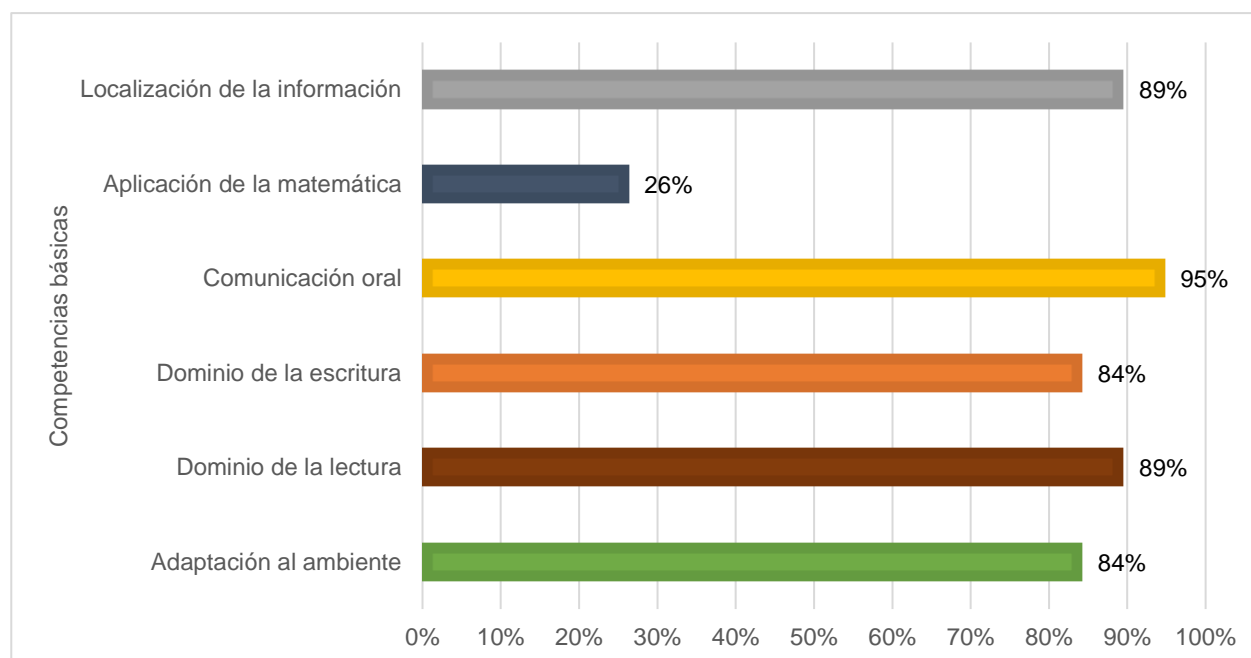


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

Por medio de la Figura 7 es posible determinar las diferentes condiciones ambientales en las que los colaboradores de la Coordinación de Recursos Humanos desarrollan sus funciones. Algunos de los puestos de trabajo tienen tanto iluminación y ventilación natural como artificial, todos dijeron tener oficina compartida, y es importante prestar atención al resultado que se obtuvo en cuanto a trabajar en un ambiente con ruido, debido a que 12 puestos de trabajo del total de 19, seleccionaron esta opción como respuesta. Y también, a quienes dijeron tener condición de expuesto a contaminantes, para tomar las medidas de seguridad necesarias, siendo los puestos de Asistente Administrativo de Contrataciones, Técnico de Registros Electrónicos de Contrataciones, Técnico de Nóminas y Planillas, Analista técnico de Nóminas y Planillas, Auxiliar Técnico de Archivo de Administración de Personal y Jefe Sección de Reclutamiento y Selección de Personal. La definición que el autor Chiavenato (2019) establece para las condiciones de trabajo forma parte del marco teórico del presente trabajo profesional de graduación, sin embargo, es importante mencionar que dichas condiciones comprenden los factores de ambiente de trabajo y riesgos laborales (p. 197).

Figura 8

Competencias laborales básicas en los puestos de trabajo

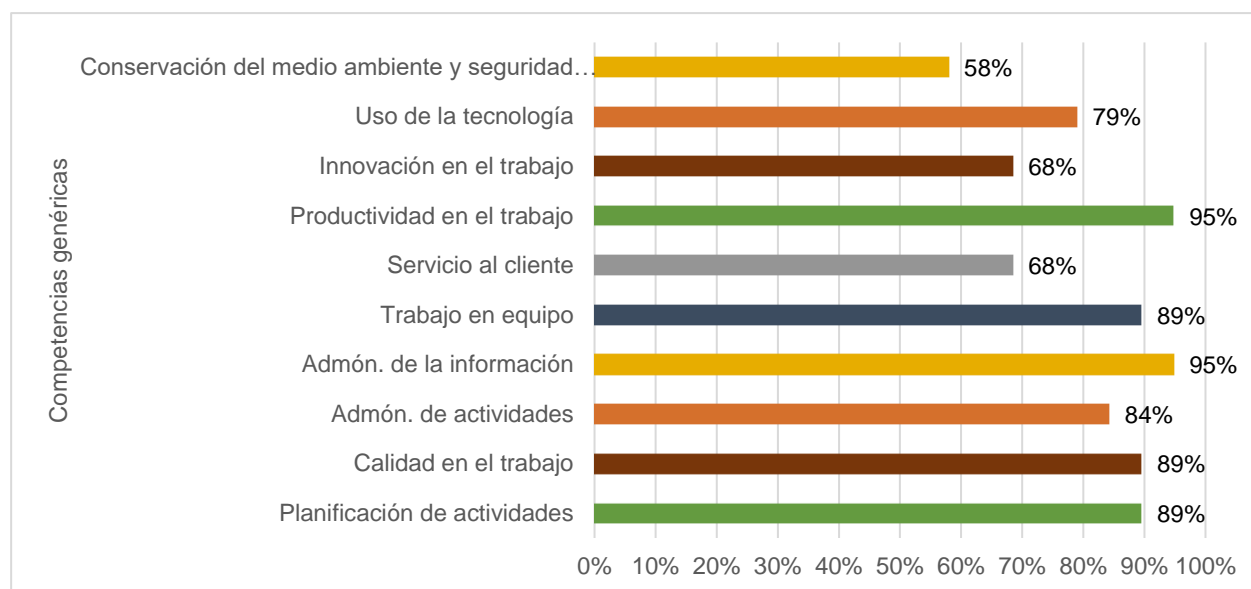


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en esta figura es posible determinar las destrezas, habilidades y capacidades básicas requeridas para el desarrollo de las funciones y/o atribuciones en los 19 puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos. Por lo que es posible identificar que en la mayoría de los puestos de trabajo se requiere la competencia de Comunicación oral la cual, de acuerdo con INTECAP (2003), agrupa las competencias que permiten al trabajador expresarse con su propia voz y la capacidad de escuchar con atención a otros (p. 42). Por el contrario, la competencia de aplicación matemática es necesaria sólo en los puestos de Analista Técnico de Personal, Técnico de Nóminas y Planillas, Analista técnico de Nóminas y Planillas, Jefe de Sección de Nóminas y Planillas y Jefe de Sección de Bienestar y Desarrollo, lo cual no representa un resultado negativo, por el contrario, depende de las funciones y/o atribuciones asignadas al puesto de trabajo.

Figura 9

Competencias laborales genéricas en los puestos de trabajo



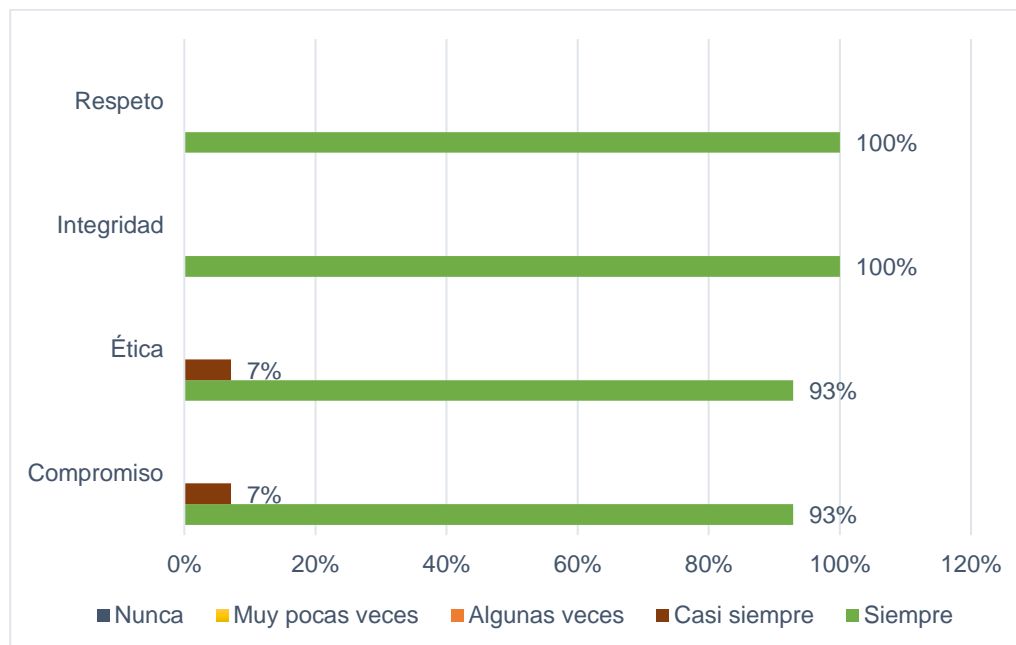
Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en esta figura es posible determinar las capacidades requeridas en diversas áreas o subáreas, que permiten llevar a cabo las funciones y/o atribuciones con ciertos niveles de complejidad y autonomía en los 19 puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos. Siendo las más representativas la Administración de la información, en la que se agrupan las competencias que debe tener el trabajador para recibir, transmitir datos y generar información, y la Productividad en el trabajo, la cual agrupa las competencias con las que el trabajador de forma eficiente y eficaz optimiza los recursos. (INTECAP, 2003, pp. 43-49)

La competencia de conservación del ambiente y seguridad laboral tiene un porcentaje bajo de requerimiento en los puestos de trabajo, esto se debe a que las funciones asignadas en los mismos no tienen relación con la conservación o gestión de recursos naturales.

Figura 10

Competencias cardinales requeridas en los puestos de trabajo que no tienen personal a cargo

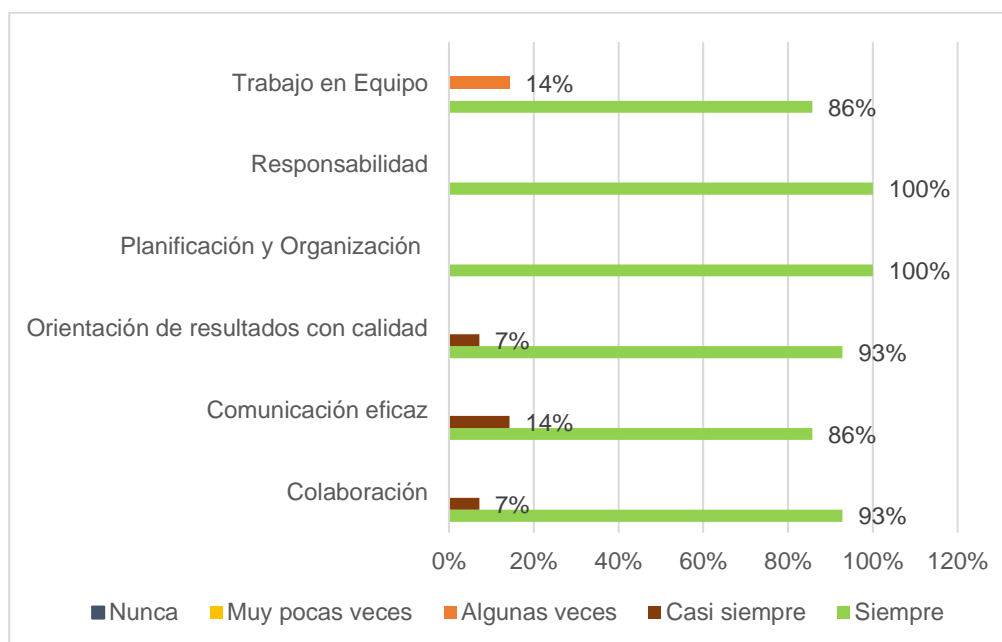


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con los puestos de trabajo que dentro de la Coordinación de Recursos Humanos no tienen personal a cargo es posible identificar en la Figura 10 las distintas competencias cardinales que se requieren para el desarrollo de los mismos. Siendo las competencias de Respeto e Integridad requeridas en todos los puestos de trabajo. Por el contrario, las competencias de Ética y Compromiso tienen una pequeña diferencia en el porcentaje de requerimiento. Alles (2015) define la competencia de Ética como “capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.” (p. 132), por lo que es necesario mencionar que dicho porcentaje puede ser resultado del personal que no se siente identificado con los valores, las buenas costumbres y las políticas de la institución.

Figura 11

Competencias específicas por área requeridas en los puestos de trabajo que no tienen personal a cargo

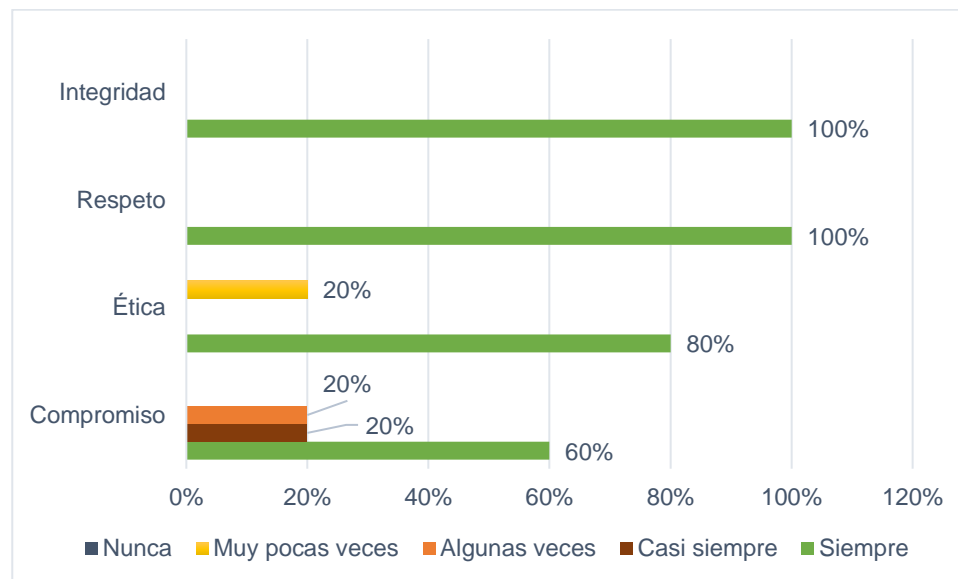


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con los puestos de trabajo que dentro de la Coordinación de Recursos Humanos no tienen personal a cargo es posible identificar en la Figura 11 las distintas competencias específicas por área que se requieren para el desarrollo de los mismos. Siendo las competencias de Responsabilidad y Planificación y Organización, requeridas en todos los puestos de trabajo. Por el contrario, las competencias de Trabajo en equipo y Comunicación eficaz tienen menor porcentaje de requerimiento. Es necesario considerar que estas dos competencias a pesar de tener dicho resultado, son de mucha importancia en cualquier puesto de trabajo e influyen en su productividad.

Figura 12

Competencias cardinales requeridas en los puestos de trabajo que tienen personal a cargo

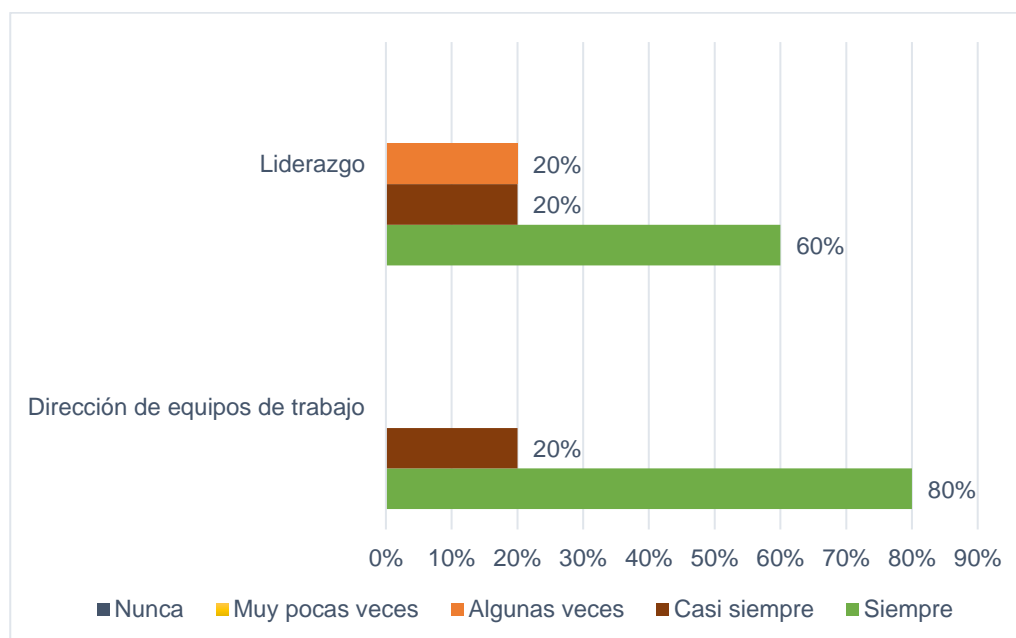


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con los puestos de trabajo que dentro de la Coordinación de Recursos Humanos tienen personal a cargo es posible identificar en la Figura 12 las distintas competencias cardinales que se requieren para el desarrollo de los mismos. Las competencias de Respeto e Integridad son requeridas en todos los puestos de trabajo. Sin embargo, la competencia de Compromiso y Ética es requerida en menor porcentaje en los puestos de trabajo. Aunque las respuestas obtenidas sean de los puestos con autoridad o un nivel jerárquico alto, es preciso mencionar, que este tipo de competencias son necesarias en todos los miembros de la institución sin importar el puesto que ocupan. Siendo la de compromiso, de mucha importancia, ya que se refiere a la capacidad de sentir como propios los objetivos de la institución y cumplir con las obligaciones personales, profesionales e institucionales. (Alles,2017).

Figura 13

Competencias específicas gerenciales requeridas en los puestos de trabajo que tienen personal a cargo

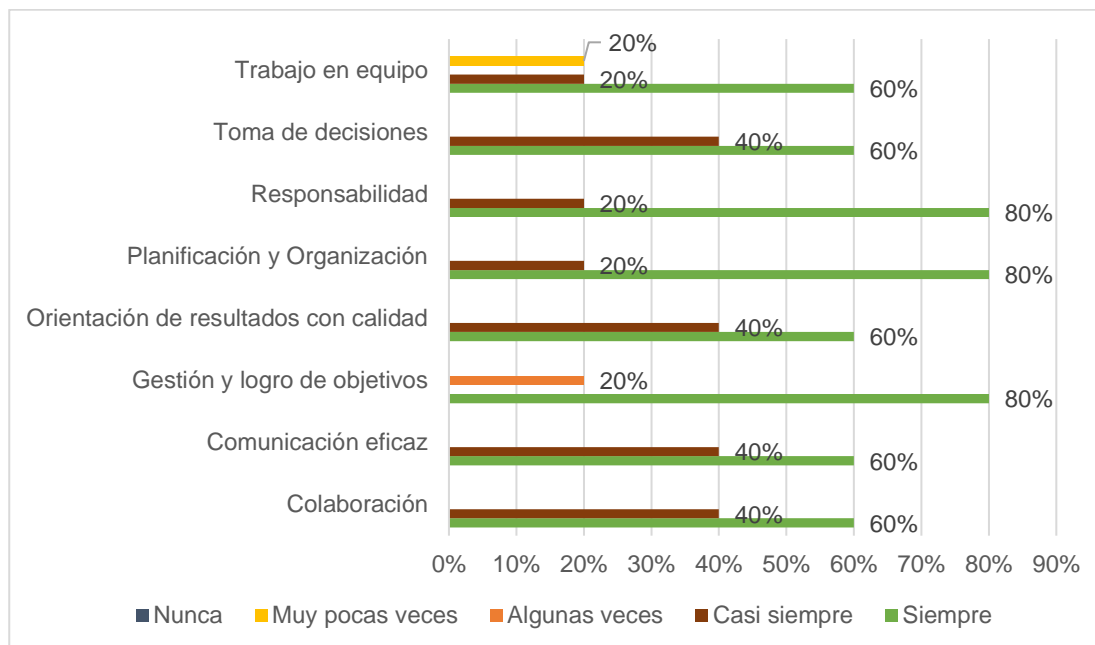


Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con los puestos de trabajo que dentro de la Coordinación de Recursos Humanos tienen personal a cargo es posible identificar en la Figura 13 las distintas competencias específicas gerenciales que se requieren para el desarrollo de los mismos. Siendo la competencia de Dirección de su equipo de trabajo la que se requiere en mayor porcentaje dentro de los puestos de trabajo, lo cual refleja un resultado esperado debido a la autoridad y responsabilidad que poseen. Por su parte, es necesario mencionar el resultado que obtuvo la competencia de Liderazgo, ya que de acuerdo con el puesto de trabajo que se desempeñan el cual tiene personal a cargo, es necesario que quienes ocupan los diferentes puestos adquieran la capacidad de realizar una adecuada conducción de personas, para poder desarrollar su talento y fomentar el que adquieran un compromiso durante el desarrollo de sus funciones. (Alles, 2017)

Figura 14

Competencias de específicas por área requeridas en los puestos de trabajo que tienen personal a cargo



Nota: Datos recopilados en censo dirigido al personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizado durante el mes de junio del año 2022.

De acuerdo con los puestos de trabajo que dentro de la Coordinación de Recursos Humanos tienen personal a cargo es posible identificar en la Figura 14 las distintas competencias específicas por área que se requieren para el desarrollo de los mismos. Las competencias de Gestión y logro de objetivos, Planificación y Organización y Responsabilidad se requieren en la mayoría de los puestos de trabajo. Por el contrario, el resto de competencias se encuentran en un mismo resultado, es importante mencionar que todas las competencias específicas por área deben ser requeridas de igual forma en los diferentes puestos de trabajo, para que puedan contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución. Y es necesario prestar atención al porcentaje de respuesta que se obtuvo como muy pocas veces en la competencia de Trabajo en equipo, debido a que los puestos de trabajo tienen un equipo de trabajo a cargo.

4.2. Resultados obtenidos en entrevista realizada al Coordinador de Recursos Humanos

A continuación, se muestran los resultados de la guía de entrevista semiestructurada que consta de 10 preguntas dirigidas al Coordinador de Recursos Humanos, la cual tenía como objetivo recopilar información sobre el Manual de Organización y Descripción de puestos actual y sobre la importancia de la implementación de los descriptores de puestos por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos para la institución objeto de estudio.

Tabla 3

Entrevista a Coordinador de Recursos Humanos

Pregunta	Respuesta	Análisis
No.1. La institución cuenta actualmente con un Manual de Organización y Descripción de puestos, ¿Cuál es el objetivo del Manual?	Poder tener claridad de las funciones y conocer cuáles son las condiciones básicas del personal para ocupar el puesto.	Es evidente que en la institución objeto de estudio la desactualización del Manual de Organización y
No. 2. ¿El Manual de Organización y Descripción de puestos cuenta con el organigrama de la institución actualizado?	El último organigrama actualizado es del año 2017.	Descripción de puestos trae consigo además del desconocimiento de los cambios en la descripción de los puestos de trabajo ya existentes, que no
No. 3. ¿Cuándo fue actualizado el Manual de Organización y Descripción de puestos por última vez?	En el año 2017	exista la descripción de los nuevos puestos de trabajo que han sido creados de acuerdo con las necesidades de la
No. 4. ¿Por qué motivos considera que es necesario realizar la actualización del Manual de Organización y Descripción de puestos?	Porque la estructura de la institución cambia de forma constante, debido a la actualización de técnicas relacionadas con su actividad principal que provocan la necesidad de	institución y la posición que ocupan dentro de su organigrama. Es importante recordar que en el marco teórico se menciona como la descripción de puestos

	crear nuevos puestos de trabajo.	permite distinguir un puesto trabajo de otro (Chiavenato, 2019).
No. 5. ¿Por qué medio se socializan los descriptores de puestos?	No se socializan, el Manual de Organización y Descripción de puestos se publica en el portal de la institución, en el que la información es de conocimiento público. La Coordinación de Recursos Humanos puede compartir los descriptores de puestos por medio del correo institucional a las diferentes jefaturas o gerencias.	Seguido, aunque el Manual de Organización y Descripción de puestos se encuentre publicado en el portal de la institución, la Coordinación de Recursos Humanos podría compartir una copia del mismo a cada persona que ocupa y desarrolla los diferentes puestos de trabajo, con la finalidad de evitar su desconocimiento.
No. 6. ¿Considera que actualmente existe desconocimiento de las funciones asignadas a cada puesto de trabajo?	Sí, pero por desinterés de sus ocupantes. El personal recibe inducción al puesto, se le entrega una copia de su contrato o certificación de las funciones del puesto desde el primer momento.	Por último, es necesario recordar que la realización de descriptores puestos por competencias además de aportar en los distintos subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, también tiene la finalidad de que las tareas se lleven a cabo de manera eficiente, eficaz y con una efectividad estimable.
No. 7. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué consecuencias trae consigo para la institución el desconocimiento de las funciones en los puestos de trabajo?	Duplicidad de funciones, atraso en procesos, si no conocen lo que tienen que hacer pueden no tener responsabilidad sobre las funciones y sobre tiempos.	(Henríquez y Soto, 2016)
No. 8. ¿Considera que los descriptores de puestos actuales se encuentran elaborados tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, destrezas y conductas requeridas para ocuparlos?	Se tiene planeado realizar la actualización de la mano de cada responsable de área, evaluando el que hacen y así adecuar los descriptores a las capacidades y necesidades del puesto, por lo que es necesario evaluar las competencias.	

No. 9. ¿En qué procesos propios de la Coordinación de Recursos Humanos, beneficiaría la realización de descriptores de puestos por competencias?	Permitiría establecer las competencias mínimas para el puesto. En la evaluación de desempeño, en el proceso de reclutamiento y para evaluar luego de la contratación.
No. 10. ¿Qué beneficio general traería consigo el elaborar los descriptores de puestos por competencias a la institución?	Garantizar que la persona que ocupa el puesto sea apta, que el proceso de reclutamiento garantice que la persona a ocupar el puesto cumpla con el perfil y tener un instrumento que permita poder medir experiencia y competencias para los puestos.

Nota: Datos recopilados en guía de entrevista dirigida al Coordinador de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, realizada durante el mes de julio del año 2022.

5. CONCLUSIONES

1. Se concluye que la Coordinación de Recursos Humanos no cuenta con descriptores de puestos actualizados, sin embargo, sus colaboradores demuestran conocer la identificación y propósito del puesto que desempeñan, la coordinación a la que pertenecen, la relación de autoridad, el grado de responsabilidad, el conjunto de tareas y obligaciones que tienen a su cargo, los requisitos intelectuales y físicos, y las condiciones de trabajo.
2. Por su parte, con el apoyo del Diccionario de Competencias elaborado por Martha Alles (2017), es posible concluir que las competencias cardinales necesarias en los puestos de trabajo de acuerdo con sus funciones son: compromiso, ética, integridad y respeto. Las competencias específicas gerenciales son: dirección de equipos de trabajo y liderazgo. Y, por último, las competencias específicas por área de acuerdo con cada puesto de trabajo son: colaboración, comunicación eficaz, gestión y logro de objetivos, orientación de resultados con calidad, planificación y organización, responsabilidad, toma de decisiones y trabajo en equipo.
3. El análisis de puestos realizado al personal de la Coordinación de Recursos Humanos permitió identificar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes básicas y genéricas necesarias para el desempeño de las funciones asignadas en cada puesto de trabajo. Las principales competencias identificadas en común son: comunicación oral, dominio de la lectura, aplicación de la matemática, dominio de la escritura y planificación de actividades, trabajo en equipo, servicio al cliente, productividad en el trabajo, innovación en el trabajo y el uso de tecnología.
4. Se concluye que no existe un proceso definido dentro de la Coordinación de Recursos Humanos a través del cual se socialicen los descriptores de puestos de trabajo.

6. RECOMENDACIONES

1. Actualizar y rediseñar los descriptores de puestos, fortaleciéndolos con el grado de responsabilidad, el porcentaje de esfuerzo físico y mental necesario al llevar a cabo sus funciones, las condiciones ambientales y de riesgo y las competencias requeridas en cada puesto de trabajo.
2. Actualizar el organigrama propio de la Coordinación de Recursos Humanos por medio de la relación de autoridad identificada, para conocer los puestos de trabajo actuales.
3. Utilizar un diccionario de competencias, para tener clara la definición de las mismas y determinar el nivel en el que se requieren por medio de grados dependiendo de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo.
4. Que la Coordinación de Recursos Humanos al tener actualizados los descriptores de puestos, enviar una copia de los mismos a cada ocupante del puesto, ya sea por medio de su jefe directo o a los correos institucionales, para que todos tengan conocimiento del mismo y sirva de guía durante el desarrollo de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, G. y González, I. (2017). Diseño de puestos de trabajo en la empresa “Soluciones Agropecuarias La Granja S.A.S.”. [tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica y Tecnológica, Colombia]. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2472/1/TGT-1060.pdf>
- Alemán, D. y Palacios, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos. Subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de Puestos y Evaluación del Desempeño*. [tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://core.ac.uk/download/pdf/80118533.pdf>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (3ª. ed.). Granica, S.A.
- Alles, M. (2017). *Diccionario de competencias La Trilogía Tomo 1 Las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias*. (2ª. ed. especial, 1ª. reimpresión). Granica, S.A.
- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Basoredo, C. (2011). Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. *Anales de Psicología*, 27(2), 457-472. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16720051023.pdf>
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. ESIC Editorial.
- Castro, N. C. (2020). *Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión*. [tesis de maestría, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina]. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/17630>
- Chávez, J. (2016). *Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica*

Equinoccial en Quito. [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5326>

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10^a. ed.). McGraw-Hill. <https://es.scribd.com/document/519459112/Administracion-de-Recursos-Humanos-El-Capital-Humano-de-Las-Organizaciones-10a-Ed>

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (14^a. ed.) Pearson Educación. <https://es.scribd.com/document/474420498/Administracion-de-recursos-humanos-pdf>

Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5.^a ed.). (L.E. Pineda y V. Campos, trads.). Pearson Educación.

Díaz, A. (2011). *Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencia de los directivos de la Gerencia Territorial SEPSA Las Tunas*. [tesis de maestría, Universidad de las Tunas, Cuba]. <http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/2017>

Eguía, I. (2011). *Desarrollo procedimental (Profesiograma) de Análisis y Descripción de Puestos a nivel cualitativo para una organización de beneficencia pública*. [tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, México]. <https://cd.dgb.uanl.mx/handle/201504211/5361>

Gómez, A. M. (2017). *Diseño de un manual basado en competencias para la Selección, Contratación e Inducción de la empresa Aseconadex, S.A.* [tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Ecuador]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/reduq/27000>

Granja, S. (2015). *Determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa IMPOFREICO S.A.* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1264/1/75865.pdf>

Guijarro, E., Babiloni, E., Canós, L. y Santandreu, C. (2016). El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo. *Universitat Politècnica de València*, 1-9.

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/69160/EI%20An%c3%a1lisis%20y%20la%20Descripci%c3%b3n%20de%20Puestos%20de%20Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Henríquez y Soto. (2016). *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano*. [tesis de licenciatura, Universidad del Bío Bío, Chile]. http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveros_Fabiola.pdf

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.^a ed.). McGRAW-HILL; INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Gestión por competencia laboral*. Guatemala: División técnica.

Jaramillo, M. S. (2020). *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador*. [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7467>

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11.^a ed.). (J. Gómez y M. Araiza, trads.). Pearson Educación.

Monjarás, L. (2019). *Elaboración de un diccionario de competencias laborales específicas para mejorar la efectividad en los procesos de selección de personal de la unidad administrativa y de finanzas de la Corte Superior de Justicia de Piura en el año 2017*. [tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Perú]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6239/Monjar%c3%a1s%20Ruiz%20de%20Somocurcio%2c%20Luis%20Alessandro%20Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/65/13>

- Morales, J. (2010). *Elaboración de las descripciones de puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica*. [tesis de maestría, Universidad San Carlos de Guatemala]. <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES231.pdf>
- Quejido, M. (2017). *Proyecto de consultoría de recursos humanos. Gestión de recursos humanos basada en competencias UST Global*. [tesis de maestría, Universidad Pontificia Comillas, Madrid]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24009>
- Reyes, A. (2010). *Modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la Unidad de Planificación de la Contraloría general de Cuentas*. [tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3592.pdf
- Romero, J. (2013). *Análisis y descripción de puestos operativos para un sistema de gestión de recursos humanos por competencias en una empresa manufacturera*. [tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, México]. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/3693>
- Ruíz, M. (2014). *Diseño de un manual de descripción y perfiles de puestos para una planta farmacéutica de la ciudad de Guatemala*. [tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES135.pdf>
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Universitaria UANL.

ANEXOS

PROPUESTA PARA ELABORAR DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES

COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
OBJETIVOS	2
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	3
PLAN DE ACCIÓN	4
ASIGNACIÓN DE LAS COMPETENCIAS A LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	6
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	10
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CARDINALES	13
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	19
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA.....	22
DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES	34
SOCIALIZACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS EN LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	112
RECURSOS	114

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta fue elaborada con el propósito de actualizar los descriptores de puestos que pertenecen a la Coordinación de Recursos Humanos y conocer a detalle las características propias de cada puesto de trabajo. Así como, el poder incluir dentro de su descripción las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desarrollar con éxito el puesto a cargo. La importancia de establecer y describir a detalle la identificación, objetivo, relaciones, funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, esfuerzo físico y/o mental, y las competencias laborales, radica en que dicho instrumento representa una guía para los colaboradores con la cual pueden desempeñar el puesto de trabajo que ocupan de forma eficiente y así poder contribuir en el alcance los objetivos de la institución.

Dicha propuesta se encuentra integrada por el Organigrama de la Coordinación de Recursos Humanos, con la finalidad de establecer la posición jerárquica actual que ocupa cada puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional de la institución. También, se establece el plan acción para realizar la actualización de los descriptores de puestos por competencias laborales y el diagrama de flujo de actividades a realizar para poder asignar las diferentes competencias laborales de acuerdo con la teoría de la autora Martha Alles en el Diccionario de competencias: La Trilogía - Tomo I: Las 60 Competencias Más Utilizadas En Gestión Por Competencias y con las funciones asignadas en cada puesto de trabajo.

Por último, se detalla el diagrama de flujo de actividades necesarias para poder realizar la socialización de los descriptores de puestos actualizados al personal de la Coordinación de Recursos Humanos y los recursos materiales, financieros y humanos para la realización dicha propuesta.

OBJETIVOS

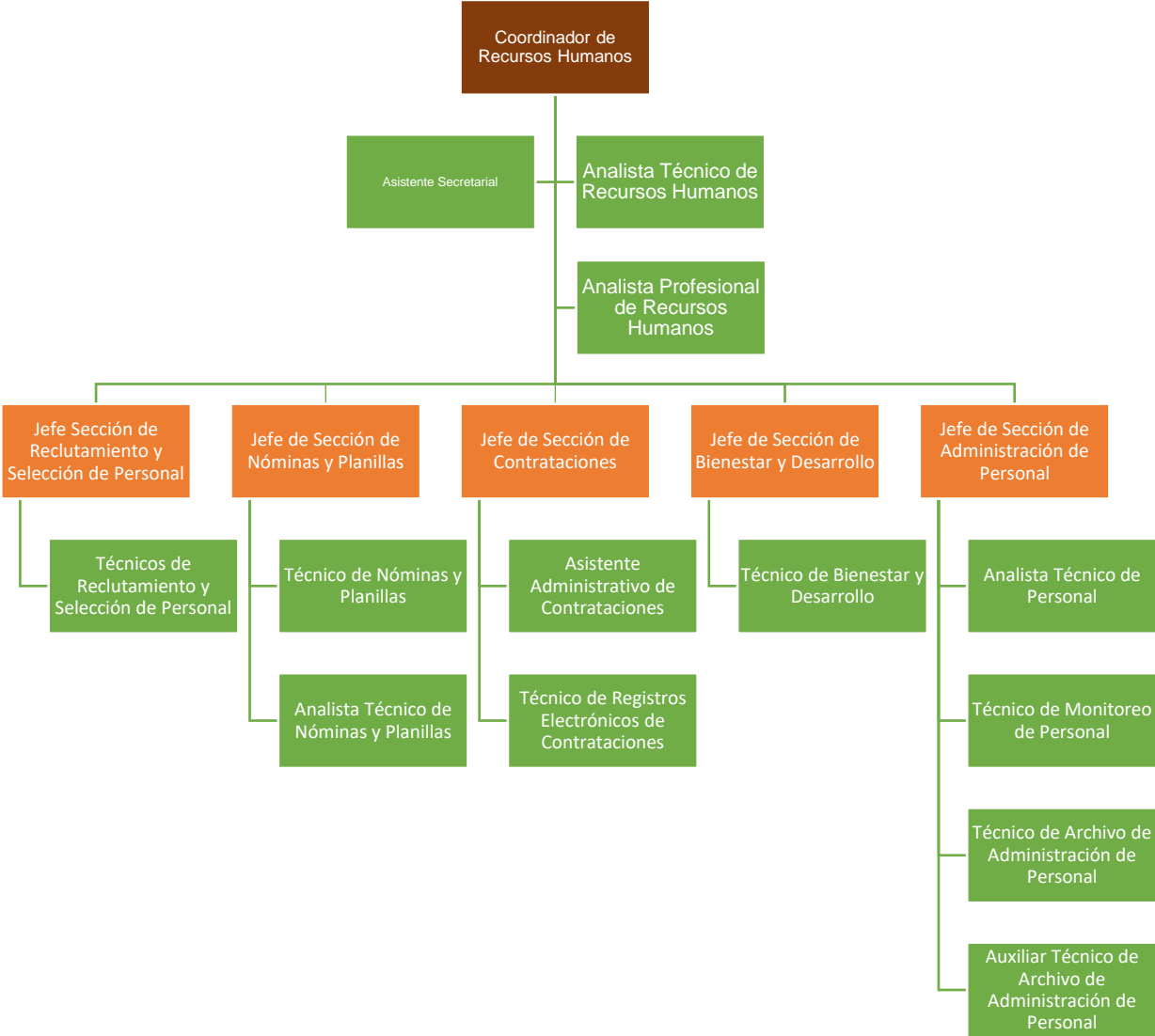
OBJETIVO GENERAL

Actualizar los descriptores de puestos de la Coordinación de Recursos Humanos por competencias, a través de la identificación de las habilidades, destrezas y actitudes necesarias en cada puesto de trabajo, para desempeñar las funciones que le han sido asignadas de forma eficiente y contribuir en el alcance de los objetivos fijados en el área o sección a la que pertenece.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar el organigrama de la Coordinación de Recursos Humanos de acuerdo con el nivel jerárquico de cada puesto de trabajo y su relación de autoridad.
- Crear el plan acción para elaborar y actualizar los descriptores de puestos de trabajo por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos.
- Identificar y establecer las competencias laborales en cada puesto de trabajo de acuerdo con el Diccionario de Competencias de la autora Martha Alles y las funciones que han sido asignadas en los mismos.
- Establecer las actividades y definir quienes son los responsables de socializar los descriptores de puestos en cada Sección de la Coordinación de Recursos Humanos.
- Determinar el recurso humano, material y financiero para poder llevar a cabo la actualización de los descriptores de puestos por competencias de la Coordinación de Recursos Humanos.

ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



PLAN DE ACCIÓN

INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO		Fecha:	De junio 2022 a noviembre 2022			
NOMBRE DEL PLAN:		Actualización de los descriptores de puestos por competencias de la Coordinación de Recursos Humanos				
COORDINACIÓN:		Recursos Humanos				
OBJETIVO DEL PLAN:		Elaborar y actualizar los descriptores de puestos de trabajo por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos.				
No.	Actividad	Meta	Responsable	Recursos	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1	Elaborar el perfil y descriptor del puesto.	Identificar y establecer los elementos de cada descriptor y perfil de puesto de los actuales puestos de trabajo que pertenecen a la Coordinación de Recursos Humanos.	Analista Profesional de Recursos Humanos	Papelería y equipo de cómputo. Cuestionarios	Junio 2022	Julio 2022
2	Agregar las competencias laborales en los descriptores de puestos.	Identificar y definir las competencias laborales necesarias en cada puesto de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos de acuerdo con las funciones asignadas en los mismos.	Analista Profesional de Recursos Humanos	Papelería y equipo de cómputo. Cuestionarios Diccionario de competencias laborales – Martha Alles	Julio 2022	Agosto 2022
3	Enviar los descriptores de puestos por competencias laborales actualizados al Coordinador de Recursos Humanos	Obtener el visto bueno del Coordinador de Recursos Humanos.	Analista Profesional de Recursos Humanos	Papelería y equipo de cómputo. Descriptores de puestos por competencias laborales de la Coordinación de Recursos Humanos.	Agosto 2022	Septiembre 2022

4	Enviar los descriptores de puestos por competencias laborales a la Unidad de Asesoría Jurídica para revisión.	Obtener la opinión favorable y correcciones de la Unidad de Asesoría Jurídica.	Coordinador de Recursos Humanos	Papelería y equipo de cómputo. Descriptores de puestos por competencias laborales de la Coordinación de Recursos Humanos.	Septiembre 2022	Octubre 2022
5	Opinión favorable de la Unidad de Asesoría Jurídica.	Emitir opinión favorable sobre los descriptores y perfiles de puestos por competencias laborales de la Coordinación de Recursos Humanos y enviar correcciones de ser necesarias.	Unidad de Asesoría Jurídica	Papelería y equipo de cómputo.	Octubre 2022	Noviembre 2022
6	Presentar los descriptores y perfiles de puestos por competencias laborales de la Coordinación de Recursos Humanos a la Junta Directiva de la institución objeto de estudio.	Autorización de la Junta Directiva para publicar y compartir los descriptores de puestos por competencias laborales de la Coordinación de Recursos Humanos	Coordinador de Recursos Humanos	Presentación de sobre los descriptores y perfiles de puestos por competencias. Equipo de cómputo	Noviembre 2022	Noviembre 2022

ASIGNACIÓN DE LAS COMPETENCIAS A LOS PUESTOS DE TRABAJO

Descripción del Procedimiento	
Título del Procedimiento: Asignación de competencias laborales en los puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos	
Hoja No. 1 de 2	
Inicia: Actualización de descriptores de puestos	Termina: Enviar los descriptores de puestos finales con los cambios solicitados

Responsable	Paso	Actividad
Analista Profesional de Recursos Humanos	1	Realizar la actualización de los descriptores de puestos de la Coordinación de Recursos Humanos, por medio de: a) Guía de datos a obtener; b) Guía de entrevista a Jefes de Sección; c) Cuestionarios dirigidos al personal de cada Sección.
	2	Al tener los descriptores de puestos y que estos representen las actividades que realizan los colaboradores, la forma de efectuar la asignación de las competencias laborales es analizar las capacidades necesarias para desempeñar de manera exitosa cada una de las tareas asignadas. (Alles, 2017, pp. 112-113)
	3	Establecer las competencias necesarias en los diferentes puestos de trabajo, tomando en cuenta la definición de cada competencia. El número de competencias asignadas dependerá del puesto de trabajo, Alles (2017) describe que usualmente oscila entre diez y catorce competencias para cada puesto incluyendo cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

Descripción del Procedimiento

Título del Procedimiento: Asignación de competencias laborales en los puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos

Hoja No. 2 de 2

Inicia: Actualización de descriptores de puestos

Termina: Enviar los descriptores de puestos finales con los cambios solicitados

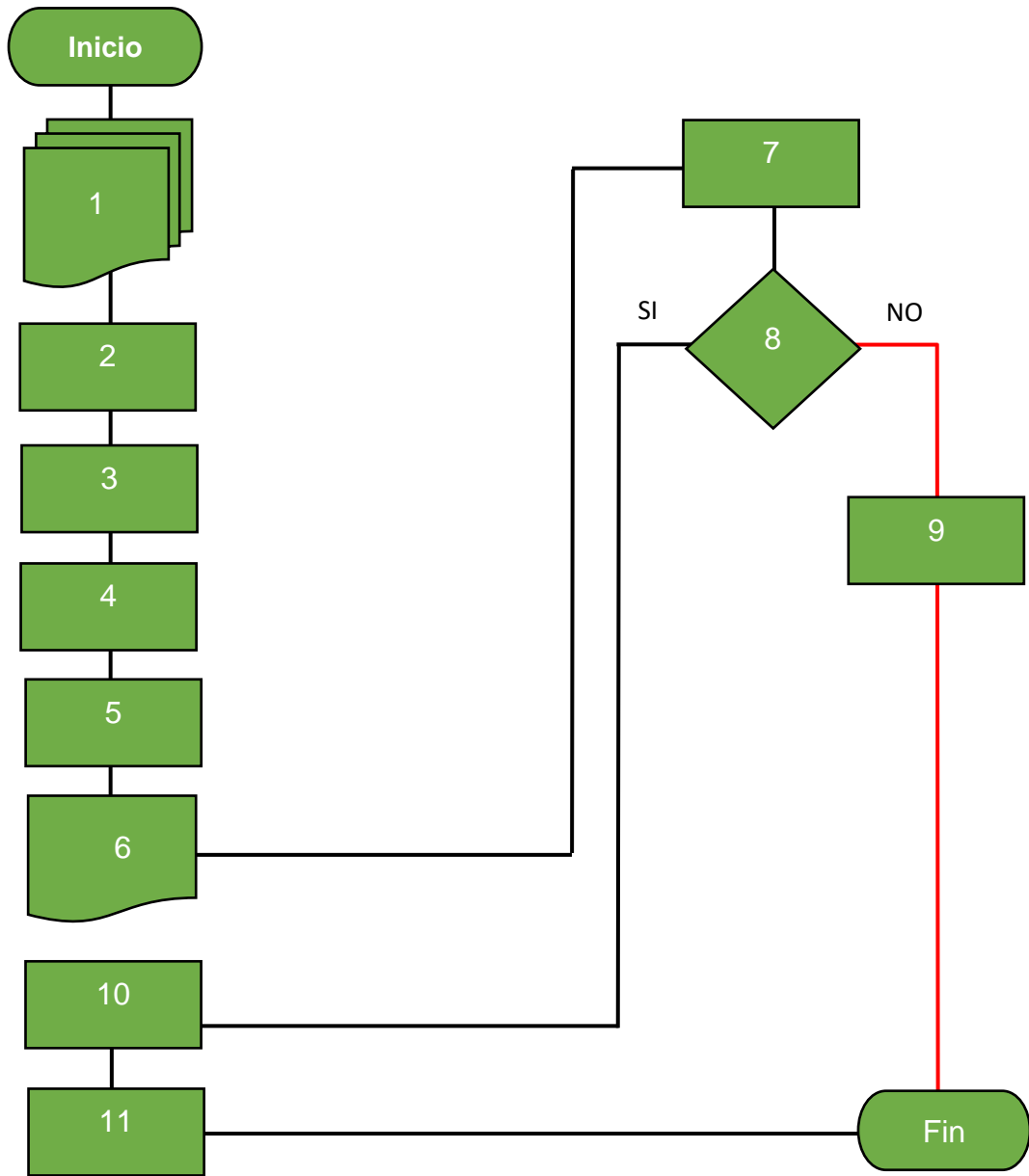
Responsable	Paso	Actividad
Analista Profesional de Recursos Humanos	4	Para asignar el grado de una competencia a un puesto, se debe leer las tareas y responsabilidades, y analizar según la descripción de cada grado cuál será el necesario para desempeñar de manera exitosa ese puesto de trabajo en particular. (Alles, 2017, p. 115)
	5	Agregar las competencias laborales y su grado de apertura en los descriptores de puestos.
	6	Enviar los descriptores de puestos al Coordinador de Recursos Humanos y Jefes de Sección para su autorización y revisión.
Coordinador de Recursos Humanos y Jefes de Sección	7	Revisar los descriptores de puestos.
	8	Decidir si es necesario realizar cambios.
	9	Autorizar los descriptores de puestos.
Analista Profesional de Recursos Humanos	10	Realizar los cambios solicitados.
	11	Enviar los descriptores de puestos finales con los cambios solicitados

Diagrama de Flujo

Título del Procedimiento: Asignación de competencias laborales en los puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos

Elaborado por: Licda. Thania Chávez

Analista Profesional de Recursos Humanos	Coordinador de Recursos Humanos y Jefes de Sección
--	--





DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Se utilizó el Diccionario de Competencias elaborado por la autora Martha Alles (2017), para establecer las competencias necesarias en cada uno de los puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, su definición y grado o nivel necesario. La autora divide las diferentes competencias laborales en tres grupos, los cuales define como:

Competencias Cardinales

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. (...) Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización. (Alles, 2017, p. 27)

Las competencias cardinales identificadas en los diferentes puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos son:

1. Compromiso.
2. Ética.
3. Integridad.
4. Respeto.

Competencias específicas gerenciales

(...) se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren – como su nombre lo indica –, a las que son necesarias en todos aquellos puestos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. (Alles, 2017, p. 28)

Las competencias específicas gerenciales identificadas en los diferentes puestos de trabajo con personal a su cargo de la Coordinación de Recursos Humanos son:

1. Dirección de equipos de trabajo.
2. Liderazgo.

Competencias específicas por área:

(...) las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso, se trata – como su nombre lo indica – de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas. (Alles, 2017, p. 29)

Las competencias específicas por área identificadas en los diferentes puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos son:

1. Colaboración.
2. Comunicación eficaz.
3. Gestión y logro de los objetivos.
4. Orientación a resultados con calidad.
5. Planificación y Organización.
6. Responsabilidad.
7. Toma de decisiones.
8. Trabajo en equipo.

Apertura de grados en las competencias

Alles (2017), determina que todas las competencias deben ser acompañadas por una definición y por la apertura en grados. La apertura de grados es arbitraria en cuanto a la cantidad, podrían ser más o menos. Sin embargo, determina que cuatro es un número adecuado, debido a que “abrir la competencia en tres grados puede ser insuficiente para abarcar las distintas necesidades organizacionales y más de cuatro no permite una diferenciación de los distintos grados”. (pp. 108-109)

De acuerdo con el Diccionario por Competencias, cada una de las competencias tendrá asignado cuatro grados, y para indicarlos se utilizarán las letras A, B, C y D, los cuales se deberán interpretar de la siguiente manera:

A. Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.

B. Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.

C. Representa un nivel muy bueno de la competencia.

D. Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Es importante remarcar este concepto: en muchos modelos el nivel es – al igual que los demás – sumamente alto y retador, dado que la organización que así lo ha establecido desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores. (Alles, 2017, p. 110)

La autora luego establecer la interpretación de los grados, expresa que prefiere no utilizar la tipificación citada y sugiere prescindir de la nomenclatura y leer la descripción del grado para determinar si corresponde o no utilizarlo. (Alles, 2017)

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	
	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión de los valores de la organización.
A	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
B	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacional en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.
C	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y

	organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y su área por su disciplina personal y alta productividad.
D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados, para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.128), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Ética	
	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.
A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad

	donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida.
B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.132), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Integridad

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

A

Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia entre lo que dice y lo que hace.

B

Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.

C

Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

D

Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.138), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Respeto

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

A

Capacidad para diseñar estrategias que fomenten en todo el ámbito de la organización un trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y sus actos.

B

Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás, y fomentar idéntica actitud en sus colaboradores. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para constituirse en un ejemplo de su área por mantener una conducta congruente con los valores de la empresa. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en una conducta honesta y veraz.

C

Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer relaciones cálidas y de confianza con sus pares y compañeros de trabajo. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

D

Capacidad para brindar a los otros y así mismo un trato digno, franco y tolerante. Capacidad para respetar los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice y respetar las pautas de conducta que le exige la organización.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.142), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

Dirección de equipos de trabajo	
	<p>Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.</p>
A	<p>Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir a uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.</p>
B	<p>Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.</p>

C	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
D	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.152), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Liderazgo	
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	
A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.

B	Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
C	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.
D	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.157), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

Colaboración	
	<p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>
A	<p>Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadores y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.</p>
B	<p>Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.</p>
C	<p>Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y</p>

	para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.170), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Comunicación eficaz	
	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la

	información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.172), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Gestión y logro de objetivos	
	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
A	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación

	de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
B	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
C	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y utilizar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
D	Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar

actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.178), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Orientación de resultados con calidad

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

A

Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.

B

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización

	para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.
C	Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.
D	Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.183), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Planificación y organización	
	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para

	constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
C	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
D	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.168), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Responsabilidad
Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las

normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

A

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.

B

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.

C

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para

	<p>sus colaboradores y dentro de su área por responsabilidad profesional y personal.</p>
D	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.</p>

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.191), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Toma de decisiones	
	<p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>
A	<p>Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.</p>

B	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
C	Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
D	Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.194), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

Trabajo en equipo
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

A	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>
B	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>
C	<p>Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de colaboración para sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.</p>

D

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas.

Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

* El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota. Adaptado de Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en Gestión por competencias – (Trilogía; 1) (p.195), por M.A. Alles, 2017, GRANICA.

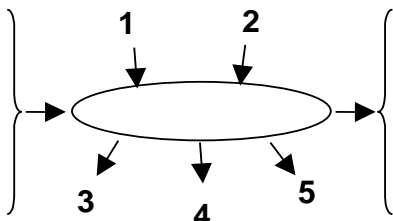


DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES

COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-002
Identificación del puesto:	Título del puesto: Jefe de Sección de Reclutamiento y Selección de Personal	
Le reporta a: Coordinador de Recursos Humanos	Le reportan: Técnicos de Reclutamiento y Selección de Personal	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece el puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la institución, cuando se requiera por el Director Ejecutivo Nacional, Gerentes, Coordinadores de Área, Directores Municipales y Jefes de Unidad y/o Sección.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> Auditoría Gubernamental 	 <ol style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Funcionarios de la institución. Con el personal bajo su cargo y de la Coordinación de Recursos Humanos. Con personal de otras dependencias de la institución. Unidad de Auditoría Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Coordinador de Recursos Humanos, Funcionarios de la institución, Personal bajo su cargo, Personal de la Coordinación de Recursos Humanos, Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: Auditoría Gubernamental

FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir las solicitudes de contratación de la Dirección Ejecutiva Nacional, Gerentes, Coordinadores de Áreas, Directores Municipales y Jefes de Unidad y/o Sección de los diferentes Proyectos y/o Programas que se manejen en la Institución, de fondos nacionales y organismos internacionales;
- Realización de la recepción y control de documentos que generarán la contratación de personas que ingresarán a la institución o bien a uno de los proyectos y/o programas que se encuentren en ejecución, para el efecto deberá ordenar y clasificar los expedientes de los candidatos a contratación, trasladándolos mediante oficio a la Sección de Contrataciones;
- Realizar el proceso de reclutamiento y selección corroborando referencias laborales de los candidatos, organizando y/o participando la entrevista de personal cuando esta aplique;
- Elaborar avisos de convocatorias para reclutar personal, cuando se requiera;
- Solicitar referencias laborales de los candidatos cuando aplique;
- Llevar el control de los contratos que tengan que registrarse en la página de la fuente financiera del proyecto y/o programa cuando aplique y por el procedimiento que ésta tenga establecido;
- Integrar y trasladar el expediente de personal en original y completo según los requisitos establecidos en el inciso para el trámite correspondiente de la contratación;
- Participar durante los procesos de auditoría que sean practicadas a la Coordinación de Recursos Humanos en la revisión de expedientes;
- Establecer la base de datos que permita llevar el control de contrataciones nuevas y de expedientes de personas de reciente ingreso;
- Realizar el control de altas de los consultores que sean contratados en el marco de los proyectos y/o programas cuando aplique y con fondos nacionales;
- Elaboración de Notas para aprobación de la Dirección Ejecutiva del RIC de colaboradores de primer ingreso;
- Participar en comités de calificación para el proceso de selección de personal cuando se le solicite;
- Escanear todos los expedientes de primer ingreso;
- Otras actividades afines que le sean asignadas por el Coordinador/a de Recursos Humanos;

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Diseñar e implementar los mecanismos de control interno aplicables a sus atribuciones.
- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal
- b) Ley de Registro de Información Catastral
- c) Reglamento de la institución

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título a nivel medio, preferentemente con estudios universitarios de Administración de Empresas o Economista y/o carrera afín.

Conocimientos Específicos

Conocimiento reclutamiento y selección de personal

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos, Supervisión de personal
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Procesos de reclutamiento y selección de personal.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Iluminación artificial; Ventilación artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido; Expuesto a contaminantes
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	100%

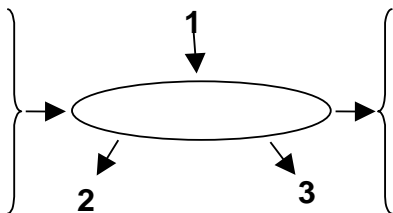
COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética		X		
Integridad		X		
Respeto		X		
Competencias específicas gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Liderazgo			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración		X		
Comunicación eficaz		X		
Gestión y logro de objetivos			X	
Orientación de resultados con calidad		X		
Planificación y organización		X		
Responsabilidad		X		
Toma de decisiones			X	
Trabajo en equipo		X		

PERFIL DEL PUESTO		
<p>1. Educación formal:</p> <p>Título a nivel medio, preferentemente con estudios universitarios de Administración de Empresas o Economista y/o carrera afín.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia mínima de dos años en puesto similar.</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Legislación laboral guatemalteca y de

<p>Acreditar conocimiento en procesos de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>Conocimiento de la legislación laboral guatemalteca y preferentemente de organismos internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo • Conservación del medio ambiente y seguridad laboral 	<p>organismos internacionales</p>
<p>6. Género:</p> <p style="text-align: center;">Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p style="text-align: center;">08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-003
Identificación del puesto:	Título del puesto: Técnico de Reclutamiento y Selección de Personal	
Le reporta a: Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Es un puesto con características administrativas, que tiene a su cargo el asistir secretarial y administrativamente a su Jefe Inmediato. Llevar a cabo la recepción de documentos requisito de las contrataciones. Asistir a su Jefe inmediato en las capacitaciones y/o inducciones al personal.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> N/A. 	 <ol style="list-style-type: none"> Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos Con personal de otras dependencias de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: N/A

FUNCIONES PRINCIPALES

- Apoyar en el proceso de verificación de referencias laborales y personales del personal a contratarse bajo la supervisión y apoyo de su jefe inmediato superior;
- Documentar, ordenar y clasificar los procesos de contratación de personal;
- Recepción y control de documentos de las contrataciones de personal;
- Escanear expedientes de los procesos de contratación de personal;
- Apoyar en el foliado de los expedientes de personal;
- Realizar el fotocopiado de documentos para el traslado a otras secciones;
- Verificar que todos los documentos que conforman el expediente de contratación de personal estén completos;
- Rotular los expedientes de contratación de personal;
- Llevar el control del archivo de expedientes;
- Otras que le sean encomendadas o asignadas por el Jefe Inmediato en el marco de las actividades de la Sección.
- Llevar a cabo la agenda de su jefe inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Resguardar adecuadamente la documentación generada como producto de las actividades que desarrolla;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento Interno de Trabajo
- b) Manual de Políticas de Recursos Humanos
- c) Manual de Organización y Descripción de Puestos
- d) Leyes fiscales y del IGSS aplicables

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título o diploma a nivel medio, de preferencia con estudios universitarios.

Conocimientos Específicos

Conocimiento en gestión de recursos humanos; manejo, verificación y control de expedientes; trámites administrativos.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos.
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	N/A
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación artificial; Ventilación natural y artificial; Oficina compartida; Ambiente con poco ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	50%

COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso			X	
Ética				X
Integridad			X	
Respeto			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración			X	
Comunicación eficaz			X	
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X

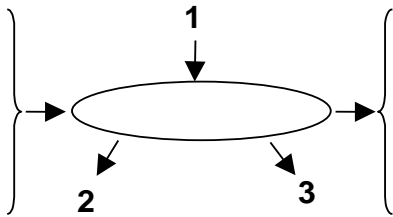
Trabajo en equipo				X
-------------------	--	--	--	---

PERFIL DEL PUESTO

1. Educación formal: Título o diploma a nivel medio, de preferencia con estudios universitarios.	2. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none">• Dominio de la lectura• Comunicación oral• Planificación de actividades• Calidad en el trabajo• Administración de actividades• Administración de la información• Trabajo en equipo• Servicio al cliente• Productividad en el trabajo	3. Habilidades Técnicas: <ul style="list-style-type: none">• Manejo de Softwares• Manejo de Microsoft Office.• Manejo de E-mail.• Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
4. Experiencia: Experiencia secretarial en puestos similares en el sector gobierno y/o iniciativa privada, trabajos administrativos y/o de recursos humanos.		5. Dominio: <ul style="list-style-type: none">• Idioma español• Leyes fiscales y del IGSS aplicables
6. Género: Indiferente	7. Rasgos de personalidad: <ul style="list-style-type: none">• Confiable• Constante y disciplinado• Orientado al cumplimiento de metas y resultados• Proactivo• Ordenado	8. Horario: 08:30 a 16:30 hrs.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-004
Identificación del puesto:	Título del puesto: Jefe de Sección de Contrataciones	
Le reporta a: Coordinador de Recursos Humanos	Le reportan: <ul style="list-style-type: none"> Asistente Administrativo de Contrataciones Técnico de Registros Electrónicos de Contrataciones 	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Asistir y/o apoyar a la Coordinación de Recursos Humanos, en la ejecución de procesos y gestiones administrativas para formalizar las relaciones laborales y contractuales del Recurso Humano de la institución, tomando en consideración el marco administrativo, financiero y legal que regula cada tipo de contratación y con la autorización de la Dirección Ejecutiva Nacional. Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de la Sección de Contrataciones, para formalizar la relación laboral y/o contractual del Recurso Humano de la institución.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> Personal de Contraloría General de Cuentas, Corredores de Seguros y otros. 	 <ol style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Con el personal bajo su cargo y de la Coordinación de Recursos Humanos. Con personal de otras dependencias de la institución y Dirección Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Coordinador de Recursos Humanos, Personal bajo su cargo, Personal de la Coordinación de Recursos Humanos, Personal de otras dependencias de la institución y Direcciones Municipales. Cliente externo: Personal de Contraloría General de Cuentas, Corredores de Seguros y otros.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar las acciones administrativas y operativas de emisión y suscripción de contratos, enmiendas, adendas por la prestación de servicios personales;
- Controlar la ejecución del plan de contrataciones de personal de los diversos renglones presupuestarios;
- Asignar y supervisar las diferentes actividades que debe realizar el personal subordinado;
- Revisar y corregir los proyectos de contratos de servicios personales elaborados por el Asistente Administrativo de Contrataciones;
- Supervisar la gestión de firmas de contratos de la parte laboral conforme los procedimientos establecidos;
- Redactar los proyectos de acuerdos de aprobación de contratos, enmiendas de servicios personales para las gestiones institucionales que apliquen;
- Gestionar fianzas de fidelidad y seguros de caución de cumplimiento de contrato;
- Supervisar los registros electrónicos de movimientos de contrataciones de servicios personales en el Portal WEB CGC, GUATECOMPAS, operados por el Técnico de Registros Electrónicos Contrataciones.
- Preparar informes base de contrataciones de personal para la gestión de pago de sueldos y honorarios que debe gestionar la Sección de Nóminas y Planillas;
- Supervisar el traslado de los expedientes originales de contratos, enmiendas, adenda y otros documentos administrativos para su archivo y custodia final en la Sección de Administración de Personal;
- Elaboración de informes de contrataciones para Acceso a la Información Pública y sitios WEB de Gobierno;
- Elaboración y actualización de manual de procedimientos y guías de la Sección de Contrataciones;
- Diversas actividades indicadas por el superior inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Ley de compras y contrataciones del Estado
- b) Reglamento Interno de Trabajo
- c) Manual de Organización y Descripción de Puestos
- d) Lineamientos para redactar términos de referencia, etc.

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título Universitario de preferencia en las carreras: Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial y otras carreras afines.

Conocimientos Específicos

Conocimientos administrativos, contables y de legislación laboral.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos, Métodos y procesos, Supervisión de personal.
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Preparar informes para la gestión de pago de sueldos y honorarios. Gestión de fianzas de fidelidad y seguros de caución de cumplimiento de contrato.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Iluminación artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	25%

COMPETENCIAS

Competencias cardinales

A	B	C	D
---	---	---	---

Compromiso		X		
Ética		X		
Integridad		X		
Respeto		X		
Competencias específicas gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Liderazgo			X	
Competencias específicas por área				
	A	B	C	D
Colaboración		X		
Comunicación eficaz		X		
Gestión y logro de objetivos			X	
Orientación de resultados con calidad		X		
Planificación y organización		X		
Responsabilidad		X		
Toma de decisiones			X	
Trabajo en equipo		X		

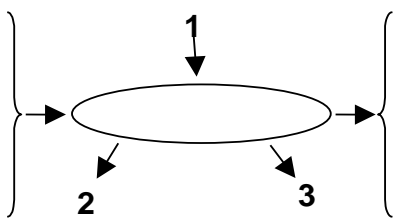
PERFIL DEL PUESTO

<p>1. Educación formal:</p> <p>Título Universitario de preferencia en las carreras: Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial y otras carreras afines.</p> <p>Colegiado Activo.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo del Portal WEB de Contraloría General de Cuentas • Manejo del portal de GUATECOMPRAS • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
--	---	---

<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia mínima de dos años en puesto similar</p> <p>Experiencia en puestos de trabajo relacionadas a la administración de recursos humanos, administración en general y supervisión de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo 	<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Ley de compras y contrataciones del Estado • Legislación laboral guatemalteca y de organismos internacionales
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-005
Identificación del puesto:	Título del puesto: Asistente Administrativo de Contrataciones	
Le reporta a: Jefe de Sección de Contrataciones	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Ejecutar las acciones administrativas y operativas relacionadas a los procedimientos de emisión, suscripción y aprobación de contratos de servicios personales

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> Personal de Direcciones Municipales. 	 <ol style="list-style-type: none"> Jefe de Sección de Contrataciones Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos Con personal de otras dependencias de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: Personal de Direcciones Municipales

FUNCIONES PRINCIPALES

- Registrar con exactitud y precisión en el sistema informático de Recursos Humanos los expedientes de altas de personal para alimentar la información base de contratación, generando los proyectos de contratos;
- Operar con exactitud y precisión en el sistema informático de Recursos Humanos la información base de renovaciones de contratos de servicios personales, enmiendas, adendas para la generación de proyectos de contratos;
- Generar en el sistema informático de Recursos Humanos los proyectos de contratos, enmiendas, adendas, notas de descuento y otros documentos administrativos para su edición y revisión;
- Colaborar en la redacción de actas de juramentación de cargo de personal de nuevo ingreso en Oficinas Centrales, cuando le sea requerido;
- Trasladar al superior inmediato los proyectos de contratos de servicios personales, enmiendas, adendas, actas de toma de posesión de puesto y notas de descuento para su revisión y/o corrección;
- Preparar los listados base de solicitud de fianzas de seguro de caución y fianzas de fidelidad de los sujetos obligados por suscripción de contratos personales, acorde a lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos de la Sección de Contrataciones;
- Trasladar a los asistentes secretariales y administrativos de zona los contratos, enmiendas, notas de descuentos para la gestión de firmas de la parte laboral;
- Recibir y verificar que los contratos de servicios personales estén debidamente firmados por la parte laboral o complementar firmas de los mismos;
- Apoyar en revisar las actualizaciones anuales de datos CGC que envían los trabajadores y contratistas cada vez que suscriban un contrato de servicios personales, verificando que consignen correctamente los datos institucionales;
- Apoyar en solicitar a los contratistas y trabajadores las correcciones de actualización anual de datos CGC por errores en la digitación de datos institucionales;
- Trasladar los contratos de servicios personales para gestionar las firmas del Coordinador de Recursos Humanos y/ o funcionarios delegados;
- Integrar y mantener los archivos temporales de contratos, enmiendas, adendum de servicios personales con la documentación de soporte acorde al renglón presupuestario;
- Preparar los expedientes de contratos de servicios personales con la documentación inherente a cada renglón presupuestario para la revisión y posterior traslado a la Sección de Administración de Personal;
- Entregar a la Sección de Administración de Personal los contratos, enmiendas, rescisiones de contratos etc., para su custodia y archivo final;
- Entregar a la Sección de Reclutamiento y Selección de Personal los expedientes de contratos de nuevo ingreso para su archivo y custodia final;
- Realizar bases de datos informativas de los procedimientos ejecutados en la Sección de Contrataciones;
- Llevar estadísticas de altas, bajas de personales clasificados por renglón presupuestario;

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Redactar oficios, cartas, memorándum y otros documentos para dar respuesta a las diversas solicitudes que se asignan a la Sección de Contrataciones;
- Archivar y mantener un control actualizado de la correspondencia enviada-recibida para su consulta y acceso inmediato;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento Interno de Trabajo
- b) Ley de CGC
- c) Ley de Contrataciones

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título a nivel medio, con estudios universitarios en carreras de ciencias económicas, contables, administrativas.

Conocimientos Específicos

En procesos administrativos de contrataciones de personal del sector público o privado; en digitación de datos y manejo de normativas de contrataciones de personal en el sector público.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos, Métodos y procesos
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Registro de datos, descuentos, fianzas.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación artificial; Ventilación artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	50%

COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso			X	
Ética				X
Integridad			X	
Respeto			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración			X	
Comunicación eficaz			X	
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO		
<p>1. Educación formal:</p> <p>Título a nivel medio, con estudios universitarios en carreras de ciencias económicas, contables, administrativas.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Localización de la información 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Portal CGC • Portal de Guatecompras • Manejo de Microsoft Office. • Manejo de E-mail. • Manejo de Equipo de oficina: computadora,

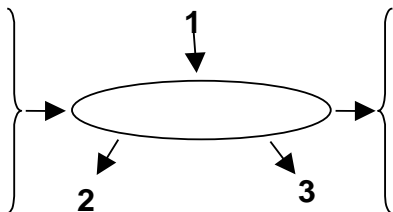
	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo 	<p>impresora, fotocopidora, etc.</p>
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia un año en trabajos administrativos y/o de asistencia en general.</p> <p>Experiencia en procesos administrativos de contrataciones de personal del sector público o privado.</p> <p>Preferentemente con experiencia en digitación de datos y manejo de normativas de contrataciones de personal en el sector público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo 	<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Ley de CGC • Ley de Contrataciones
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-006
Identificación del puesto:	Título del puesto: Técnico de Registros Electrónicos de Contrataciones	
Le reporta a: Jefe de Sección de Contrataciones	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar digitalización de documentos necesarios para el proceso de contratación, así como los registros electrónicos en las diferentes plataformas del Gobierno y apoyar en lo necesario a la Coordinación de Recursos Humanos.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA

Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> N/A 	 <ol style="list-style-type: none"> Jefe de Sección de Contrataciones Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos Con personal de otras dependencias de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: N/A

FUNCIONES PRINCIPALES

- Digitalizar archivos correspondientes al proceso de contratación.
- Realizar los registros electrónicos, de contratos, enmiendas, rescisiones, probidad, y demás, en el Portal WEB de la CGC y Guatecompras.
- Informar a Jefe inmediato a cerca de los procedimientos realizados.
- Redacción de oficios, actas, acuerdos, enmiendas, certificaciones de servicios.
- Monitoreo de Portal WEB de CGC para corroborar validación de contratos.
- Actualización de listados oficiales con base a documentación presentada.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento interno de trabajo
- b) Manual de Descriptor de Puestos.

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título a nivel medio, con estudios universitarios en carreras de ciencias económicas, contables, administrativas.

Conocimientos Específicos

En procesos administrativos de contrataciones de personal del sector público o privado; en registro electrónico de contratos.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Registro electrónico de contratos e información del personal.

Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.
----------------	---

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación natural y artificial; Ventilación natural; Oficina compartida; Ambiente con ruido; Expuesto a contaminantes.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
75%	50%

COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso				X
Ética				X
Integridad			X	
Respeto				X
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración				X
Comunicación eficaz			X	
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO		
1. Educación formal: Título a nivel medio, con estudios universitarios en	2. Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de la lectura 	3. Habilidades Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office

<p>carreras de ciencias económicas, contables, administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Productividad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del portal de CGC • Manejo del portal de Guatecompras • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>En procesos administrativos de contrataciones de personal del sector público o privado; en registro electrónico de contratos.</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Código de Trabajo.
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

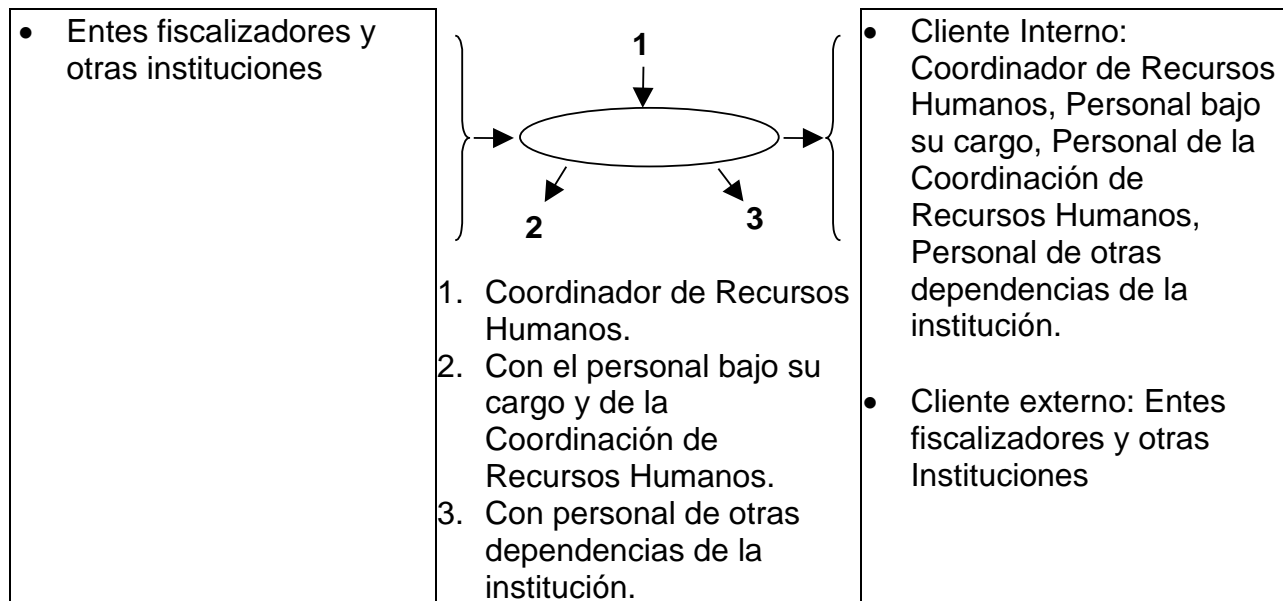
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-007
Identificación del puesto:	Título del puesto: Jefe de Sección de Administración de Personal	
Le reporta a: Coordinador de Recursos Humanos	Le reportan: <ul style="list-style-type: none"> • Analista Técnico de Personal; • Técnico de Monitoreo de Personal; • Técnico de Archivo de Administración de Personal; • Auxiliar Técnico de Archivo de Administración de Personal. 	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece el puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO

Establecer lineamientos, normas y disposiciones que faciliten la administración y el actuar del recurso humano; asimismo velar por el debido cumplimiento del reglamento interno de trabajo de la institución. Crear, mantener y desarrollar controles para el adecuado monitoreo del personal. Velar por el resguardo, control y actualización de los expedientes de los funcionarios y trabajadores de la institución, así como apoyar en los procedimientos de la Coordinación de Recursos Humanos.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA

Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
--------------------------	---------------------------	---



FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las distintas actividades que le sean asignadas a la Sección de Administración de Personal;
- Velar por la actualización, control y resguardo de los documentos que conforman los expedientes de los funcionarios y trabajadores;
- Llevar un registro de bajas y altas del personal para los procesos que correspondan;
- Notificar altas y bajas de personal contratado en los renglones 011, 022 y 029 a la Sección de Inventarios;
- Apoyar en el proceso de pago de prestaciones laborales de los trabajadores, a través de la conformación del expediente, asegurándose que este cuente con todos los documentos necesarios para su traslado a la Sección de Nóminas y Planillas;
- Velar por la gestión de las diferentes solicitudes de Administración de Personal, tales como: referencias laborales, solicitudes de vacaciones, emisión de constancias laborales, detalles de ingresos, permisos, licencias, entre otras;
- Autorizar constancias de prestación de servicios y constancias laborales, conforme a los registros y archivos que obren en la Sección de Administración de Personal y Archivo General;
- Supervisar los controles y reportes de asistencia del personal para su envío a los Directores, Gerentes, Coordinadores y Encargados de Unidad;
- Gestionar administrativamente las solicitudes de traslados de personal, ascensos y bajas del personal de la Institución;
- Establecer los lineamientos para el manejo y control de vacaciones, licencias y permisos del personal;
- Apoyar a la Unidad de Asesoría Jurídica con la información solicitada para que conformen los expedientes de los casos de demandas laborales;

- Registrar las bajas y ascensos del personal en el Sistema de Registro de Altas, Ascensos y Bajas de la Administración Pública de la Contraloría General de Cuentas en los tiempos establecidos por la Ley de Probidad;
- Preparar informes específicos de requerimientos de Instituciones que auditan y/o solicitan información del personal;
- Notificar a las partes involucradas sobre los descuentos judiciales impuestos por un juez competente;
- Presentar propuestas de mejora en los procesos concernientes a la Sección a su cargo;
- Establecer controles para el manejo de expedientes, información y demás recursos asignados a la Sección;
- Gestionar la certificación de información y/o documentos del recurso humano a requerimiento de diferentes entidades y/o personas;
- Llevar un registro actualizado de suspensiones y altas emitidas por el IGSS, sanciones disciplinarias y/o administrativas, entre otros;
- Velar por la actualización de los instrumentos administrativos de la Sección de Administración de Personal;
- Velar por el funcionamiento adecuado del Módulo de la Sección de Administración de Personal en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos;
- Aprobar y/o distribuir las diversas solicitudes en el Sistema de Gestión Recursos Humanos en lo relacionado a la Sección a su cargo;
- Realizar otras actividades necesarias para el cumplimiento de sus funciones y las que le sean expresamente delegadas por su Jefe Inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Manual de Organización y Descripción de Puestos
- b) Código de Trabajo
- c) Ley de Contrataciones del Estado
- d) Reglamento de Contrataciones del Estado
- e) Ley del Registro de Información Catastral
- f) Reglamento Interno de trabajo

REQUERIMIENTOS	
Escolaridad/ Experiencia	
Profesional en grado de Licenciatura de las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología y/o carreras afines.	
Conocimientos Específicos	
Administración de personal.	

RESPONSABILIDADES	
Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos, Métodos y procesos, Supervisión de personal
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Apoyo en el proceso del pago de prestaciones laborales. .
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación natural y artificial; Ventilación natural y artificial; Oficina compartida; Ambiente con poco ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	25%

COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética		X		

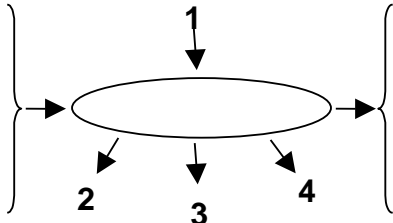
Integridad		X		
Respeto		X		
Competencias específicas gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Liderazgo			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración		X		
Comunicación eficaz		X		
Gestión y logro de objetivos			X	
Orientación de resultados con calidad		X		
Planificación y organización		X		
Responsabilidad		X		
Toma de decisiones			X	
Trabajo en equipo		X		

PERFIL DEL PUESTO		
<p>1. Educación formal:</p> <p>Profesional en grado de Licenciatura de las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología y/o carreras afines.</p> <p>Colegiado Activo.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo del Sistema de Registro de Altas, Ascensos y Bajas de la Administración Pública de la Contraloría General de Cuentas. • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia mínima de tres años en puesto similar</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Código de Trabajo • Ley de Contrataciones del Estado

<p>Experiencia en Administración de personal, en planificación, organización, dirección y supervisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación del medio ambiente y seguridad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Contrataciones del Estado
<p>6. Género:</p> <p style="text-align: center;">Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p style="text-align: center;">08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-008
Identificación del puesto:	Título del puesto: Analista Técnico de Personal	
Le reporta a: Jefe de Sección de Administración de Personal	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
<p>Buscar la eficacia y eficiencia a través de la optimización de los procesos administrativos, tiene a su cargo apoyar en los diferentes procesos de la Sección Administración de Personal.</p>

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> N/A. 	 <p>1) Jefe de Sección de Administración de Personal 2) Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos 3) Con personal contratado 4) Con personal de otras dependencias de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: N/A

FUNCIONES PRINCIPALES

- Estandarizar los formatos de Gestiones de la Sección de Administración de Personal;
- Apoyar en la generación y entrega de los requerimientos efectuados por la Unidad de Acceso a la Información Pública;
- Desarrollar y sistematizar los procesos administrativos de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Realizar actividades de enlace en la Coordinación de Recursos Humanos con Gerencia de Tecnología de la Información para la sistematización de la información del personal;
- Apoyar en la gestión de firmas de los documentos emitidos por el jefe inmediato, cuando le sea requerido;
- Actualizar los instrumentos administrativos para la inducción del personal de nuevo ingreso con relación a la Sección de Administración de Personal;
- Verificar periódicamente las programaciones del goce de vacaciones del personal;
- Realizar estadísticas de los procesos administrativos de la Sección de Administración de Personal;
- Actualizar el Manual de Normas y Procedimientos de la Sección de Administración de personal, cuando sea necesario;
- Proponer estrategias que fortalezcan la Sección de Administración de Personal;
- Apoyar en el análisis, desarrollo, implementación y/o actualización de los instrumentos administrativos de la Coordinación de Recursos Humanos, cuando le sea requerido;
- Notificar las inconsistencias del Sistema de Gestión de Recursos Humanos a la Gerencia de Tecnología de Información y dar seguimiento a la solución de estos;
- Asignar roles en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos;
- Supervisar la carga de información en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, la cual debe ser acorde a la Estructura Organizativa y Funcional.
- Apoyar con la aprobación de solicitudes ingresadas por los trabajadores en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Resguardar adecuadamente la documentación generada como producto de las actividades que desarrolla
- Velar por la confidencialidad de la información manejada
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

e) Leyes y reglamentos diversos en relación con lo laboral

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título de nivel medio y acreditar cursos equivalentes al 7° semestre de estudios universitarios de preferencia en las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera a fin.

Conocimientos Específicos

Conocimiento en gestión de recursos humanos; manejo y control de expedientes.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos, Métodos y procesos.
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Elaboración de reportes e informes.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Iluminación natural y artificial; Ventilación natural y artificial; Oficina compartida; Ambiente con poco ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en la elaboración de reportes e informes.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
75%	75%

COMPETENCIAS

Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso			X	
Ética				X
Integridad			X	

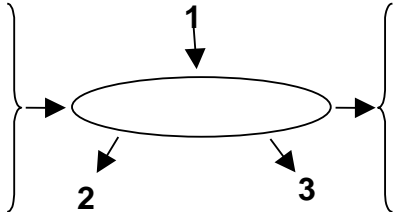
Respeto			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración		X		
Comunicación eficaz			X	
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO

<p>1. Educación formal:</p> <p>Título o diploma a nivel medio, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera a fin.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Aplicación de la matemática • Localización de la información • Planificación de actividades • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office. • Manejo de E-mail. • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>3 años de experiencia laboral en puestos administrativos y/o de asistencia.</p> <p>Experiencia y conocimientos en gestión administrativa</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Leyes y reglamentos diversos en relación con lo laboral
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-009
Identificación del puesto:	Título del puesto: Técnico de Monitoreo de Personal	
Le reporta a: Jefe de Sección de Administración de Personal	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Tiene como propósito el monitoreo del personal en cuanto al registro de ingreso y egreso a sus actividades laborales, así como la alimentación de la base de datos de marcajes y control de reportes del reloj biométrico, y el control de vacaciones, licencias y permisos, entre otras actividades a fin de cumplir con los objetivos de la institución.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> N/A 	 <ol style="list-style-type: none"> Jefe de Sección de Administración Personal Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos Con personal de otras dependencias de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: N/A

FUNCIONES PRINCIPALES

- Verificar el Ingreso de los trabajadores en el horario establecido institucionalmente;
- Realizar los reportes de control de ingresos y salidas de los trabajadores por gerencia, área, coordinación, dirección municipal y/o unidad, utilizando el sistema de los relojes biométricos.
- Preparar y entregar reporte de entradas y salidas del personal impreso y digital por gerencia, área, coordinación, dirección municipal y unidad para ser enviado para su conocimiento y toma de acciones administrativas por parte de los Gerentes, Directores Municipales y Jefes en General.
- Llevar adecuadamente el archivo impreso o digital de los reportes mensuales del control de ingresos y salidas de los trabajadores de la institución.
- Alimentar mensualmente la base de datos de permisos, licencias, nombramientos de comisiones de trabajo, suspensiones emitidas por el IGSS, entre otros similares.
- Llevar un reporte del funcionamiento de los relojes biométricos que se encuentran instalados en las oficinas del Registro de Información Catastral de Guatemala
- Coordinar y realizar el registro de las huellas y/o rostro de los nuevos trabajadores, asignando para el efecto el código de identificación personal.
- Implementar y administrar la base de datos del personal que se encuentra registrado para realizar el marcaje de ingreso y salida de la jornada laboral.
- Llevar un registro acumulado mensual de los empleados que no cumplen con el horario establecido según la jornada ordinaria de trabajo para que se puedan emitir recomendaciones para sanciones, por parte de la Sección de Administración de Personal.
- Informar oportunamente a la Jefatura y a la Coordinación de Recursos Humanos sobre cualquier incumplimiento identificado a las normas establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo por parte del personal de las diferentes Gerencias, Coordinaciones y/o Direcciones Municipales;
- Otras actividades que le sean encomendadas por el Jefe Inmediato

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento interno de trabajo

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título de Nivel Medio: Perito Contador, Bachiller en Computación o carrera a fin.
De preferencia con estudios Universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o carrera a fin.

Conocimientos Específicos

Conocimiento en manejo y entrega de reportes.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, reloj biométrico, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Elaboración de reportes e informes.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Iluminación natural; Ventilación artificial; Oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
75%	75%

COMPETENCIAS

Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso				X
Ética				X
Integridad				X
Respeto				X

Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración				X
Comunicación eficaz			X	
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO		
<p>1. Educación formal:</p> <p>Título de Nivel Medio: Perito Contador, Bachiller en Computación o carrera a fin.</p> <p>De preferencia con estudios Universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o carrera a fin.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Localización de la información • Calidad en el trabajo • Administración de la información • Trabajo en equipo • Productividad en el trabajo 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office. • Manejo de Relojes Biométricos y sistemas administrativos • Manejo de E-mail. • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia laboral en puestos administrativos y/o de asistencia.</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-010
Identificación del puesto:	Título del puesto: Técnico de Archivo de Administración de Personal	
Le reporta a: Jefe de Sección de Administración de Personal	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Resguardar y administrar los expedientes del personal de la institución de acuerdo con los diferentes renglones presupuestarios.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<pre> graph TD 1 --> A(()) A --> 2 A --> 3 A --> 4 </pre> <ol style="list-style-type: none"> Jefe de Sección de Administración de Personal Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos Gerencia Administrativa Financiera Unidad de Auditoría Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: N/A

FUNCIONES PRINCIPALES

- Organizar, almacenar, recopilar, verificar, clasificar, conservar y custodiar los documentos que conforman los expedientes del personal que se encuentra al servicio del Registro de Información Catastral de Guatemala en los diferentes renglones presupuestarios;
- Verificar que cada expediente contenga la documentación correspondiente y actualizada;
- Mantener actualizada la base de datos interna de los expedientes de alta y baja de personal;
- Generar y proponer al jefe inmediato los procesos y procedimientos que permitan agilizar y controlar la administración de la información documental;
- Recepcionar y cotejar los documentos de recontractación del personal en los diversos renglones presupuestarios;
- Dar ingreso a los documentos para archivo de expedientes;
- Sistematizar el archivo a través de la digitalización de los expedientes de personal en los diversos renglones presupuestarios;
- Establecer un control de archivo adecuado y eficiente para el resguardo, orden y ubicación de los expedientes;
- Preparar expedientes para su traslado al archivo general del Registro de Información Catastral, una vez que éstos hayan cumplido el plazo de permanencia fijado por las normas de valoración, según el tiempo de vida de los documentos y el espacio disponible;
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral de los documentos en resguardo;
- Atender oportunamente requerimientos de su competencia;
- Ingresar al Sistema de Gestión de Recursos Humanos la actualización de información del personal;
- Velar porque los instrumentos administrativos utilizados en su área de trabajo se mantengan actualizados y acordes a la documentación que se solicita;
- Realizar otras actividades necesarias para el cumplimiento de sus funciones y las que le sean expresamente delegadas por su jefe inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento de la institución.

REQUERIMIENTOS	
Escolaridad/ Experiencia	
Título a Nivel Medio como Secretaria Oficinista o Perito Contador	
Conocimientos Específicos	
Conocimiento en manejo y resguardo de información.	

RESPONSABILIDADES	
Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Trámites administrativos
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Manejo de controles administrativos.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación artificial; Ventilación artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
75%	75%

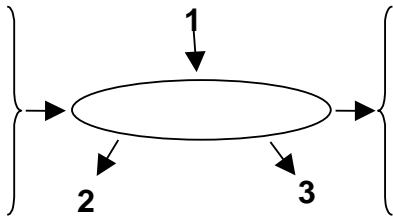
COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso			X	
Ética				X
Integridad			X	
Respeto			X	

Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración			X	
Comunicación eficaz			X	
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO		
b) Educación formal: Título a Nivel Medio como Secretaria Oficinista o Perito Contador	c) Habilidades y destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Localización de la información • Planificación de actividades • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Productividad en el trabajo 	d) Habilidades Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
e) Experiencia: Experiencia mínima de un año en puestos similares. Experiencia en manejo y resguardo de información.		f) Dominio: <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Manual de Clasificaciones Presupuestarias.
g) Género: Indiferente	h) Rasgos de personalidad: <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	i) Horario: 08:30 a 16:30 hrs.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-011
Identificación del puesto:	Título del puesto: Auxiliar Técnico de Archivo de Administración de Personal	
Le reporta a: Jefe de Sección de Administración de Personal	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Resguardar y administrar los expedientes del personal de la institución.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> Personal de Contraloría General de Cuentas. 	 <ol style="list-style-type: none"> Jefe de Sección de Administración de Personal Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos Con personal de otras dependencias de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: Personal de Contraloría General de Cuentas.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Administrar documentos de actualización para expedientes;
- Trasladar copia de expedientes para eventos de compras en la GAF;
- Actualizar los controles administrativos de seguridad que se tienen implementados para el control de expedientes de personal;
- Revisión e integración de los expedientes de personal que han sido contratados en los diferentes renglones presupuestarios;
- Foliar los expedientes de personal en los distintos renglones presupuestarios;
- Apoyar en la elaboración de reportes e informes de la Sección de Administración de Personal;
- Escanear y reproducir documentos que contenga el expediente del personal cuando sea requerido.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento de la institución.
- b) Código de trabajo.

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título a Nivel Medio como Secretaria Oficinista o Perito Contador

Conocimientos Específicos

Conocimiento en manejo y resguardo de información.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.

Por valores	Manejo de controles administrativos.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación artificial; Ventilación artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	25%

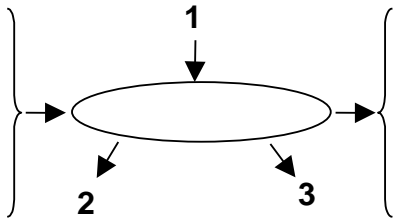
COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso				X
Ética				X
Integridad			X	
Respeto			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración			X	
Comunicación eficaz			X	
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO

<p>1. Educación formal:</p> <p>Título a Nivel Medio como Secretaria Oficinista o Perito Contador</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia mínima de un año en puestos similares.</p> <p>Experiencia en manejo y resguardo de información.</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Código de trabajo.
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-012
Identificación del puesto:	Título del puesto: Jefe de Sección de Bienestar y Desarrollo	
Le reporta a: Coordinador de Recursos Humanos	Le reportan: • Técnico de Bienestar y Desarrollo	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Promover el desarrollo integral del recurso humano a través de la implementación de programas de capacitación, motivacionales, culturales y de salud, con el propósito de hacerlos más competitivos en el desarrollo de sus funciones laborales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> Universidades, Institutos de capacitación, etc. 	 <ol style="list-style-type: none"> Coordinador de Recursos Humanos. Con el personal bajo su cargo y de la Coordinación de Recursos Humanos. Con personal de otras dependencias de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Coordinador de Recursos Humanos, Personal bajo su cargo, Personal de la Coordinación de Recursos Humanos, Personal de otras dependencias de la institución. Cliente externo: Universidades, Institutos de capacitación, etc.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar e implementar la realización de actividades y/o talleres de carácter motivacional, social y cultural, para todos los empleados y/o colaboradores de la institución cuando se requiera;
- Diseñar e implementar un plan de inducción para el personal de nuevo ingreso;
- Realizar la convocatoria para la inducción de personal de nuevo ingreso;
- Coordinar programas de capacitación con la Escuela de Formación y Capacitación para el Desarrollo Territorial y Catastral -ESCAT-, para los empleados y/o colaboradores de la institución;
- Planificar y diseñar programas de diagnóstico de necesidades de capacitación, coordinado con la ESCAT, cuando se requiera;
- Generar jornadas de salud, prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales en sus diferentes especialidades que beneficien al personal y colaboradores del RIC;
- Monitorear los servicios que presta la institución al personal, como lo es el seguro de vida y gastos médicos y el fondo de retiro;
- Llevar un registro del seguro de vida y gastos médicos y fondo de retiro, así como las gestiones administrativas de los servicios;
- Trasladar a la Sección de Nóminas y Planillas los requerimientos de inclusión del fondo de retiro y seguro de vida y gastos médicos;
- Revisar lo aplicado en los listados de descuentos del fondo de retiro y seguro de vida y gastos médicos;
- Elaborar los carnés institucionales de identificación de los servidores públicos y colaboradores;
- Gestionar ante el Ministerio de Trabajo los carnés de recreación para los Trabajadores del Estado;
- Elaborar los formatos de evaluación de desempeño en conjunto con el Coordinador (a) de Recursos Humanos para los Empleados Públicos, Colaboradores y/o Consultores, cuando se requiera.
- Elaborar y actualizar de forma anual o cuando se requiera los manuales de la Coordinación de Recursos Humanos, así como elaborar los manuales que se necesiten para la Coordinación, en conjunto con los Jefes de Sección de Recursos Humanos;
- Diseñar y proponer metodologías que permitan generar planes de mejora para el fortalecimiento de los procesos del recurso humano institucional (Cultura Organizacional, Clima Laboral, DNC, Evaluación del Desempeño, entre otras);
- Enviar por correo electrónico Institucional de la Coordinación de Recursos Humanos, tarjetas, esquelas, notificaciones, información general a todo el personal de la institución;
- Coordinar la elaboración de la memoria de labores y otros reportes e informes en general de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Otras actividades afines que le sean asignadas por el Coordinador (a) de Recursos Humanos.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Ley del Registro de Información Catastral
- b) Reglamento Interno de Trabajo
- c) Manual de Normas y Procedimientos de la institución

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Profesional en el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología Industrial o carrera a fin.

Conocimientos Específicos

Desarrollo de personal; Salud y Seguridad en el Trabajo.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Trámites administrativos, Métodos y procesos, Supervisión de personal.
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Programas de Capacitación; Solicitud de requerimientos de inclusión del fondo de retiro y seguro de vida y gastos médicos.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Iluminación natural y artificial; Ventilación natural;
-------------------------	---

	Oficina compartida; Ambiente con ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	50%

COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética		X		
Integridad		X		
Respeto		X		
Competencias específicas gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Liderazgo			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración		X		
Comunicación eficaz		X		
Gestión y logro de objetivos			X	
Orientación de resultados con calidad		X		
Planificación y organización		X		
Responsabilidad		X		
Toma de decisiones			X	
Trabajo en equipo		X		

PERFIL DEL PUESTO

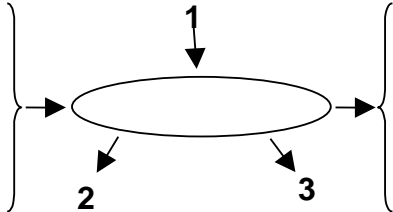
<p>1. Educación formal:</p> <p>Profesional en el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología Industrial o carrera a fin.</p> <p>Colegiado Activo.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Aplicación de la matemática • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo • Conservación del medio ambiente y seguridad laboral 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo de plataformas de formación y capacitación digitales. • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia mínima de un año en puesto similar</p> <p>Experiencia en Desarrollo de personal, Salud y Seguridad en el Trabajo y Diagnóstico de Necesidades.</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Idioma inglés básico
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-013
Identificación del puesto:	Título del puesto: Técnico de Bienestar y Desarrollo	
Le reporta a: Jefe de Sección de Bienestar y Desarrollo	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO

Apoyar en las actividades concernientes a la Sección de Bienestar y Desarrollo y en el diseño de programas motivacionales que permitan implementar un clima organizacional que favorezca crear condiciones en las que el personal de la institución, encuentren aspectos favorables para el desarrollo de sus actividades. Así como realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar un plan de capacitación anual.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA

Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> N/A 	 <ol style="list-style-type: none"> Jefe de Sección de Bienestar y Desarrollo Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos Con personal de otras dependencias de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: N/A

FUNCIONES PRINCIPALES

- Apoyar en la planificación y realización de actividades y/o talleres de carácter motivacional, social y cultural, para todos los empleados y/o colaboradores de la institución;
- Apoyar en la elaboración del plan de inducción para el personal de nuevo ingreso;
- Participar en el desarrollo de los programas de capacitación, para los empleados y/o colaboradores de la institución;
- Apoyar en el control del registro y control de los participantes de la póliza del seguro de vida y gastos médicos y fondo de retiro, así como las gestiones administrativas de los servicios;
- Apoyar en trasladar a la Sección de Nóminas y Planillas los requerimientos de inclusión del fondo de retiro y seguro de vida y gastos médicos;
- Apoyar en la elaboración de los carnés institucionales de identificación de los servidores públicos y colaboradores y/o consultores;
- Apoyar en la gestión ante el Ministerio de Trabajo de los Carnés de recreación para los Trabajadores del Estado;
- Apoyar en la elaboración de los formatos de evaluación de desempeño para empleados públicos y/o colaboradores, en conjunto con el Jefe de Bienestar y Desarrollo, Coordinador de Recursos Humanos, cuando se requiera;
- Apoyar en la elaboración de formatos o instrumentos que sean necesarios de acuerdo con las propuestas de metodologías de desarrollo que sean generadas por la Jefatura de la Sección de Bienestar y Desarrollo;
- Apoyar en la actualización de los manuales administrativos que son implementados en la Coordinación de Recursos Humanos,
- Apoyar en el diseño y generación de propuestas de metodologías que permitan generar planes de mejora para el fortalecimiento de los procesos del recurso humano institucional (Cultura Organizacional, Clima Laboral, DNC, Evaluación del Desempeño, entre otras);
- Apoyar en el desarrollo y coordinación de las actividades que se planifiquen y se ejecuten en el marco de la seguridad e higiene en el trabajo;
- Otras actividades afines que le sean asignadas por el Jefe Inmediato o el Coordinador (a) de Recursos Humanos.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Velar por la correcta aplicación de los procesos asignados al puesto y generar las propuestas de mejora continua que permitan la optimización de tiempos y actividades;
- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a la sección;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento Interno de Trabajo
- b) Manual de Políticas de Recursos Humanos
- c) Manual de Organización y Descripción de Puestos
- d) Leyes fiscales y del IGSS que sean aplicables

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título a nivel medio. De preferencia con estudios universitarios en la carrera de: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial u otras carreras afines.

Conocimientos Específicos

Conocimiento en Evaluación de Desempeño, Formación y Capacitación, Clima laboral, Motivación y Reconocimiento, entre otros.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos, Métodos y procesos
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Manejo de información sobre pólizas de seguros y gastos médicos, y fondo de retiro.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Iluminación artificial; Ventilación artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.

Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
75%	75%

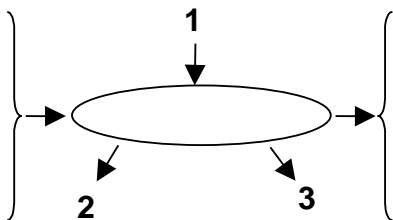
COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso			X	
Ética				X
Integridad			X	
Respeto			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración			X	
Comunicación eficaz		X		
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO		
<p>1. Educación formal:</p> <p>Título a nivel medio. De preferencia con estudios universitarios en la carrera de: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, Psicología Industrial u otras carreras afines.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Comunicación oral • Localización de la información • Planificación de actividades • Administración de actividades 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office. • Manejo de E-mail. • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.

<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia laboral mínima de dos años en sector de gobierno o iniciativa privada.</p> <p>Experiencia en puesto administrativo o de recursos humanos.</p> <p>Experiencia en procesos administrativos en entidades gubernamentales.</p> <p>Experiencia y conocimientos de trámites administrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Conservación del medio ambiente y seguridad laboral 	<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-014
Identificación del puesto:	Título del puesto: Jefe de Sección de Nóminas y Planillas	
Le reporta a: Coordinador de Recursos Humanos	Le reportan: <ul style="list-style-type: none"> • Técnico de Nóminas y Planillas • Analista Técnico de Nóminas y Planillas 	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Planificar todas las actividades administrativas del proceso de gestión de elaboración y revisión de las nóminas y planillas de los trabajadores y contratistas que laboran dentro de la institución, acorde a las leyes vigentes y normativas de la institución. Coordinar el proceso de elaboración de los cálculos de prestaciones laborales, proyecciones de ISR, retenciones de IVA, pago de nóminas y salarios, Aguinaldo, Bono 14, Bono Vacacional, pago de dietas y otros que sean aplicables en la institución.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> • Con quienes se encuentren autorizados para requerir algún tipo de información de la institución. 	 <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinador de Recursos Humanos. 2. Con el personal bajo su cargo y de la Coordinación de Recursos Humanos. 3. Con personal de otras dependencias de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente Interno: Coordinador de Recursos Humanos, Personal bajo su cargo, Personal de la Coordinación de Recursos Humanos, Personal de otras dependencias de la institución. • Cliente externo: Con quienes se encuentren autorizados para requerir algún tipo de información de la institución.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar, organizar y supervisar las actividades del personal de la Sección de Nóminas y Planillas;
- Realizar los cálculos y retenciones de los descuentos por impuestos y otros que apliquen para incorporarlos a la nómina de los renglones presupuestarios 011 “Personal Permanente”, 022 “Personal por Contrato” y otros aplicables;
- Generar las gestiones de gasto de los contratistas de nuevo ingreso del renglón presupuestario 029 “Otras Remuneraciones de Personal Temporal”, subgrupo 18 y otros aplicables;
- Supervisar y revisar la planilla con cargo en el renglón presupuestario 029 “Otras Remuneraciones de Personal Temporal”, subgrupo 18 y otros aplicables;
- Revisar los listados para el proceso del pago de honorarios por servicios técnicos y profesionales de los diferentes renglones presupuestarios, así como los cálculos y retenciones de los descuentos por impuestos y otros que apliquen;
- Revisión de las facturas e informes mensuales y finales de los contratistas de los renglones presupuestarios 029 “Otras Remuneraciones de Personal Temporal”, subgrupo 18 y otros aplicables;
- Revisar y validar los cálculos de las nóminas de dietas del Consejo Directivo;
- Revisar y validar los cálculos de las prestaciones laborales;
- Trasladar a la Gerencia Administrativa Financiera en el tiempo establecido la información generada del proceso de nóminas y planillas con sus respectivos soportes para el pago correspondiente;
- Llevar un registro actualizado de las altas, bajas, suspensiones de IGSS, interinatos y movimientos de los trabajadores;
- Realizar las proyecciones o estimación del pago de prestaciones laborales de los trabajadores de los renglones presupuestarios 011 “Personal Permanente” y 022 “Personal por Contrato” y otros aplicables;
- Realizar las proyecciones de ISR rentas de trabajo, descuento de ISR mensual a trabajadores en relación de dependencia, liquidación del ISR por finalización de relación laboral y cierre anual de ISR de empleados en relación de dependencia por finalización de periodo laboral;
- Revisión de la elaboración de la planilla del IGSS;
- Revisar la integración la información de nómina de los trabajadores de los renglones presupuestarios 011 “Personal Permanente”, 022 “Personal por Contrato” y otros aplicables para el proceso de elaboración de Libro de Salarios;
- Integrar, revisar y realizar el cálculo para el proceso de pago de complemento de salario derivado por suspensión de IGSS, cuando sea requerido por el trabajador;
- Atender y resolver las diferentes solicitudes que se presenten de los trabajadores y/o contratistas, tribunales, juzgados u otras entidades en temas que competen a la Sección de Nóminas y Planillas;
- Realizar el cálculo, proyección y gestiones correspondientes de los descuentos judiciales emanados por un juez competente e informar a la Sección de Administración de Personal el inicio y finalización;

- Notificar a la Gerencia Administrativa Financiera el cumplimiento de cuotas de descuento administrativo realizadas;
- Velar por la actualización y cumplimiento de los instrumentos administrativos de la Sección de Nóminas y Planillas;
- Elaborar un informe mensual de la integración de las nóminas y planillas de los trabajadores y contratistas del RIC para el Coordinador del Recursos Humanos;
- Realizar cualquier otra actividad que le corresponda de conformidad con la ley o que le designe su Jefe Inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de Políticas de Recursos Humanos
- Manual de Organización y Descripción Técnica de Puestos
- Leyes fiscales y del IGSS aplicables

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título profesional de preferencia en la carrera de Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Economista o carrera afín.

Conocimientos Específicos

Elaboración y cálculos de nóminas salariales y prestaciones laborales.

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos, Métodos y procesos, Supervisión de personal
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.

Por valores	Cálculo de nóminas salariales, de prestaciones laborales, descuentos e impuestos.
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación natural y artificial; Ventilación natural y artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	75%

COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso		X		
Ética		X		
Integridad		X		
Respeto		X		
Competencias específicas gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Liderazgo			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración		X		
Comunicación eficaz		X		
Gestión y logro de objetivos			X	
Orientación de resultados con calidad		X		
Planificación y organización		X		
Responsabilidad		X		

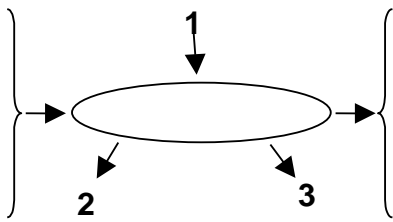
Toma de decisiones			X	
Trabajo en equipo		X		

PERFIL DEL PUESTO

<p>1. Educación formal:</p> <p>Título profesional de preferencia en la carrera de Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Economista o carrera afín.</p> <p>Colegiado Activo.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Aplicación de la matemática • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo • Conservación del medio ambiente y seguridad laboral 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo de plataformas como GUATENÓMINAS y SIGES. • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia mínima de tres años en puestos similares en sector de gobierno o iniciativa privada.</p> <p>Al menos dos años de experiencia en elaboración de nóminas y planillas, elaboración de certificados y planillas de IGSS, información contable, impuestos, descuentos de ley, entre otros.</p> <p>Experiencia en el análisis, interpretación y aplicación de la normativa legal vigente de carácter laboral e institucional y gestiones administrativas.</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Ley del Código Civil • Código de Trabajo • Leyes fiscales y del IGSS aplicables • Leyes tributarias • Ley de colegiatura profesional • ONSEC • Legislación laboral guatemalteca y de organismos internacionales
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-015
Identificación del puesto:	Título del puesto: Técnico de Nóminas y Planillas	
Le reporta a: Jefe de Nóminas y Planillas	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO
Tiene como fin apoyar y verificar facturas e informes del personal que presta servicios técnicos y/o profesionales y cuya naturaleza de pago es a través de honorarios. Vela por la verificación de datos necesarios para la elaboración de listados de pagos a fin de asegurar el oportuno y correcto pago del personal, así mismo realizar variedad de tareas administrativas y de oficina, manejo de correspondencia y apoya en atender requerimientos de Contraloría de Cuentas y Auditoría Interna.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> Personal de Contraloría General de Cuentas, agencias de seguros, otras entidades gubernamentales. 	 <ol style="list-style-type: none"> Jefe de Nóminas y Planillas Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos Con personal de otras dependencias de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: Personal de Contraloría General de Cuentas, agencias de seguros, otras entidades gubernamentales.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir y revisar las facturas e informes del personal por honorarios, corroborando que cumplan con los estándares establecidos de la institución, para la gestión de pago;
- Realizar trámites de solicitud de carnet, certificados médicos, inclusión de hijos y cónyuges al IGSS, actualización de datos;
- Administrar la copia digital de las facturas e informes por los colaboradores para el pago de sus honorarios, para administrarlos en el sistema de Guatecompras y Portal RIC;
- Responsable de integrar la información de soporte de todas las operaciones realizadas en la sección de nómina para su respectivo archivo y resguardo;
- Responsable de la impresión, control, manejo y archivo de recibos de pago de salarios, bono 14 y aguinaldo;
- Apoyar en integrar los documentos de requerimientos de la PGN, MP, Contraloría y Auditoría.
- Otras actividades que les sean asignadas por el Jefe Inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener con estricta confidencialidad la información que se genere en la Coordinación de Recursos Humanos, así como otra información que se le sea confiada por la Institución
- Velar por la correcta aplicación de los procesos asignados al puesto y generar las propuestas de mejora continua que permitan la optimización de tiempos y actividades.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento Interno de Trabajo
- b) Manual de Políticas de Recursos Humanos
- c) Manual de Organización y Descripción de Puestos
- d) Leyes fiscales y del IGSS aplicables

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título a Nivel Medio de Perito Contador o carrera a fin, de preferencia con estudios universitarios en las carreras de Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Economista y otras a fines

Conocimientos Específicos

Conocimiento en cálculo de nóminas y planillas

RESPONSABILIDADES	
Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos, Métodos y procesos, Seguridad de terceros
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Cálculo de honorarios y revisión de facturas
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación natural y artificial; Ventilación natural y artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido; Expuesto a contaminantes.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	75%

COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso			X	
Ética				X
Integridad			X	
Respeto			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración			X	

Comunicación eficaz			X	
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO

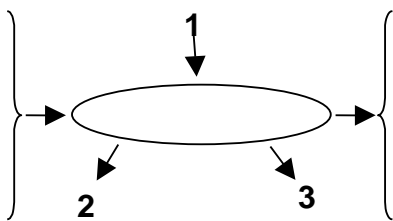
<p>1. Educación formal:</p> <p>Título a Nivel Medio de Perito Contador o carrera a fin, de preferencia con estudios universitarios en las carreras de Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Economista y otras a fines</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Aplicación de la matemática • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia mínima de un año en puestos similares en sector de gobierno o iniciativa privada.</p> <p>Al menos un año de experiencia en elaboración de nóminas y planillas, elaboración de certificados y planillas de IGSS, información contable, impuestos, descuentos de ley, entre otros</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Leyes fiscales y del IGSS aplicables
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-016
Identificación del puesto:	Título del puesto: Analista Técnico de Nóminas y Planillas	
Le reporta a: Jefe de Nóminas y Planillas	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO

Tiene como fin apoyar y participar en el proceso de elaboración de nóminas y planillas de pago de salarios y/o honorarios de los funcionarios, empleados públicos y colaboradores, así como tramitar los pagos de honorarios de consultorías individuales, realizar cálculos de prestaciones laborales, proyecciones de pagos, retenciones de impuestos y declaraciones fiscales que sean aplicables en la institución.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA

Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> Personal de Contraloría General de Cuentas, agencias de seguros, otras entidades gubernamentales. 	 <ol style="list-style-type: none"> Jefe de Nóminas y Planillas Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos Con personal de otras dependencias de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: Personal de Contraloría General de Cuentas, agencias de seguros, otras entidades gubernamentales.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Participar en la elaboración de nómina mensual de salarios de todo el personal, realizando los cálculos correspondientes de prestaciones, IGSS y demás descuentos de la normativa legal establecida en aquellos puestos en los que corresponda realizarlos;
- Recibir y revisar las facturas e informes, para la gestión de pago;
- Llevar control de los movimientos de personal para la conformación de altas y bajas en el seguro médico, fondo de retiro y colegiados para su aplicación en nominas.
- Realizar los cálculos para pago de planilla de IGSS
- Realizar los cálculos y tramitar el de pagos de prestaciones laborales;
- Apoyar en el proceso de elaboración de nóminas de pago de dietas del Consejo Directivo;
- Administrar y preparar la información que le sea trasladada por las diferentes secciones de los cambios a efectuarse en el pago de nómina mensual para trasladárselos a su jefe inmediato;
- Solicitud de fondos o cuota para pago de salarios, honorarios, liquidaciones laborales y dietas u otros pagos del personal de la institución;
- Participar en la elaboración del pago de la bonificación anual para trabajadores del sector privado y público (bono 14) y aguinaldo;
- Otras actividades que les sean asignadas por el Jefe Inmediato

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento Interno de Trabajo
- b) Manual de Políticas de Recursos Humanos
- c) Manual de Organización y Descripción de Puestos
- d) Leyes fiscales y del IGSS aplicables

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título a Nivel Medio de Perito Contador o carrera a fin, de preferencia con estudios universitarios en las carreras de Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Economista y otras a fines

Conocimientos Específicos

Conocimiento en cálculo de nóminas y planillas

RESPONSABILIDADES	
Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Dinero y/o valores, Documentos y/o Información confidencial, Trámites administrativos, Métodos y procesos, Seguridad de terceros
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Cálculo de salarios y descuentos
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación natural y artificial; Ventilación natural y artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido; Expuesto a contaminantes.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
100%	50%

COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso			X	
Ética				X
Integridad			X	
Respeto			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración			X	

Comunicación eficaz			X	
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO

<p>1. Educación formal:</p> <p>Título a Nivel Medio de Perito Contador o carrera a fin, de preferencia con estudios universitarios en las carreras de Administración de Empresas, Contador Público y Auditor, Economista y otras a fines</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Aplicación de la matemática • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia mínima de un año en puestos similares en sector de gobierno o iniciativa privada.</p> <p>Al menos un año de experiencia en elaboración de nóminas y planillas, elaboración de certificados y planillas de IGSS, información contable, impuestos, descuentos de ley, entre otros.</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Leyes fiscales y del IGSS aplicables
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-017
Identificación del puesto:	Título del puesto: Asistente Secretarial	
Le reporta a: Coordinador de Recursos Humanos	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO

Apoyar y asistir a la Coordinación de Recursos Humanos en la planificación y seguimiento de reuniones y en todas aquellas actividades de carácter administrativo y logístico que son necesarias para el buen desempeño de sus funciones.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA		
Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> Con asistentes administrativos de las Direcciones Municipales. 	<p>1) Coordinador de Recursos Humanos 2) Jefes de Sección 3) Asistentes secretariales de las otras Gerencias y Coordinaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución. Cliente externo: Con asistentes administrativos de las Direcciones Municipales.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Llevar la agenda de reuniones, citas y compromisos del Coordinador de Recursos Humanos;
- Informar al Coordinador de Recursos Humanos, sobre las reuniones, citas y/o compromisos programados;
- Atender y anunciar al personal que visite o tenga reuniones, citas y/o compromisos con el Coordinador de Recursos Humanos;
- Recibir documentos y/o correspondencia que ingresa a la Coordinación de Recursos Humanos;
- Llevar control de los documentos oficiales de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Llevar el control de correlativos y elaborar oficios, providencias, memorándums, circulares documentos oficiales, entre otros, así como informes que le sean solicitados por la Coordinación de Recursos Humanos;
Enviar y dar seguimiento a la correspondencia enviada y recibida de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Recibir, archivar, dar seguimiento y respuesta a los oficios y memorándums recibidos en la Coordinación de Recursos Humanos;
- Apoyar a las Secciones que conforman la Coordinación de Recursos Humanos en actividades que le sean requeridas por el Coordinador;
- Asistir apoyar en reuniones, talleres, inducciones, entre otras de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Llevar el control de los suministros que se utilicen en la Coordinación de Recursos Humanos, así como gestionar el abastecimiento de los mismos;
- Gestionar y llevar el control de los servicios de mantenimiento de las fotocopiadoras e impresoras de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Administrar y gestionar las solicitudes de los insumos de oficina de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Elaborar las solicitudes de compra y dar el seguimiento de las mismas;
- Otras actividades asignadas por el Coordinador de Recursos Humanos

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Atender llamadas y tomar mensajes telefónicos;
- Archivar correspondencia enviada y recibida de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Escanear, fotocopiar e imprimir documentos de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía;

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Reglamento de la institución.

REQUERIMIENTOS

Escolaridad/ Experiencia

Título de educación media como Secretaria oficinista, bilingüe o comercial.

Conocimientos Específicos

Experiencia en el área administrativa y secretarial

RESPONSABILIDADES

Nivel de responsabilidad: **Alto** **Responsabilidad sobre:** Documentos y/o Información confidencial

Áreas de Responsabilidad

Detalle

Maquinaria y Equipo

Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.

Por valores

Elaboración de solicitudes de compra.

Por decisiones

Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales Iluminación artificial;
Ventilación artificial;
Oficina compartida;
Ambiente sin ruido.

Riesgos y consecuencias

Expuesto a cometer errores en la elaboración de oficios y/o memorándums.

Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:

Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:

100%

50%

COMPETENCIAS

Competencias cardinales

A

B

C

D

Compromiso

X

Ética

X

Integridad

X

Respeto			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración			X	
Comunicación eficaz		X		
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización				X
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO		
<p>1. Educación formal:</p> <p>Título de educación media como Secretaria oficinista, bilingüe o comercial.</p> <p>Deseable con estudios universitarios en las carreras de Administración de Empresas y/o carreras afines.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Localización de la información • Planificación de actividades • Administración de actividades • Administración de la información • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office. • Manejo de E-mail. • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Experiencia laboral en puestos administrativos, secretariales y/o de asistencia; Redacción de correspondencia y archivo de documentos; Control de agenda, planificación de reuniones y seguimiento de los acuerdos realizados en las mismas.</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español
<p>6. Género:</p> <p>Indiferente</p>	<p>7. Rasgos de personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Constante y disciplinado • Orientado al cumplimiento de metas y resultados • Proactivo • Ordenado 	<p>8. Horario:</p> <p>08:30 a 16:30 hrs.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código del Puesto: RRHH-0018
Identificación del puesto:	Título del puesto: Analista Profesional de Recursos Humanos	
Le reporta a: Coordinador de Recursos Humanos	Le reportan: N/A	
Gerencia, Coordinación o Unidad a la que pertenece puesto de trabajo:	Coordinación de Recursos Humanos	
Fecha de actualización y/o elaboración:	agosto 2022	

OBJETIVO DEL PUESTO

Elaborar y actualizar instrumentos administrativos de la Coordinación de Recursos Humanos y apoyar en el desarrollo y actualización de la Estructura Organizativa de la institución. Planificar, programar y ejecutar visitas a las oficinas anexas y Direcciones Municipales para realizar evaluaciones y monitoreo periódicos con el fin de detectar oportunamente posibles deficiencias o necesidades y reportar tras cada una de ellas un informe sobre lo acontecido a la Coordinación de Recursos Humanos; asimismo apoyar a las Secciones que conforman la Coordinación de Recursos Humanos.

PERSONAS CON QUIENES SE RELACIONA

Fuera de la institución:	Dentro de la institución:	Brinda Servicio a: (Cliente interno y/o Cliente externo) Especificar
<ul style="list-style-type: none"> Direcciones Municipales 	<p>1. Coordinador de Recursos Humanos 2. Con el personal de la Coordinación de Recursos Humanos 3. Con personal de otras dependencias de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cliente Interno: Personal de las diferentes dependencias de la institución Cliente externo: Direcciones Municipales

FUNCIONES PRINCIPALES

- Elaborar planificación de las visitas a las Direcciones Municipales y Oficinas Anexas, elaborando la bitácora de los aspectos que verificará y evaluará en cada visita;
- Realizar visitas de seguimiento a las Direcciones Municipales y Oficinas Anexas;
- Elaborar actas administrativas de las visitas de seguimiento realizadas a las diferentes unidades administrativas de la institución;
- Realizar un informe circunstanciado dirigido al Coordinador de Recursos Humanos al retornar de cada comisión de visita, al cual deberá adjuntar copia del Acta administrativa levantada en cada Oficina o Dirección Municipal;
- Llevar un archivo ordenado por fechas de cada visita realizada;
- Apoyar en la actualización de los manuales administrativos que son implementados en la Coordinación de Recursos Humanos;
- Brindar acompañamiento a cada dependencia de la institución en la actualización de instrumentos administrativos en lo relacionado a Recursos Humanos (Descriptor de puestos);
- Apoyar en el desarrollo y actualización de la Estructura Administrativa, cuando le sea requerido;
- Generar propuestas de mejora para el fortalecimiento del desarrollo institucional (Escala Salarial, ROI, Manual de Organización, entre otros) cuando le sea requerido;
- Velar por la actualización de instrumentos administrativos de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Apoyar en el seguimiento a los procesos de control interno de la Coordinación de Recursos Humanos;
- Realizar verificaciones selectivas de expedientes, procesos y/o actividades que le sean asignados por la Coordinación de Recursos Humanos con el objeto de identificar posibles factores de oportunidad y proponer acciones de mejora;
- Realizar otras actividades necesarias para el cumplimiento de sus funciones y las que le sean expresamente delegadas por su Jefe Inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener orden y control de la información documental en cada una de las gestiones asignadas a su puesto;
- Velar por la confidencialidad de la información manejada;
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.

LEYES, MANUALES O GUÍAS UTILIZAR:

- a) Ley del RIC.
- b) Reglamento Interno de trabajo.
- c) Reglamento de la Carrera Administrativa.

d) Manual de Organización y Descripción de Puestos.

REQUERIMIENTOS
Escolaridad/ Experiencia
Título Universitario a nivel de licenciatura en las carreras de Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Sociales o carrera afín.
Conocimientos Específicos
En gestión de recursos humanos.

RESPONSABILIDADES	
Nivel de responsabilidad: Alto	Responsabilidad sobre: Métodos y procesos
Áreas de Responsabilidad	Detalle
Maquinaria y Equipo	Equipo de computación, impresora, escritorio, silla, teléfono, archivos, materiales y útiles de oficina.
Por valores	Generar propuestas de mejora (Escala salarial).
Por decisiones	Libertad de decisión sobre el desarrollo de sus funciones de acuerdo con las políticas establecidas por la institución.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones ambientales	Iluminación artificial; Ventilación artificial; Oficina compartida; Ambiente con ruido.
Riesgos y consecuencias	Expuesto a cometer errores en el manejo de información.
Porcentaje de esfuerzo mental requerido para el desarrollo de sus funciones:	Porcentaje de esfuerzo físico requerido para el desarrollo de sus funciones:
75%	50%

COMPETENCIAS				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso		X		

Ética		X		
Integridad			X	
Respeto			X	
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Colaboración		X		
Comunicación eficaz		X		
Orientación de resultados con calidad				X
Planificación y organización			X	
Responsabilidad				X
Trabajo en equipo				X

PERFIL DEL PUESTO		
<p>1. Educación formal:</p> <p>Título Universitario a nivel de licenciatura en las carreras de Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Sociales o carrera afín.</p> <p>Colegiado Activo.</p>	<p>2. Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente • Dominio de la lectura • Dominio de la escritura • Comunicación oral • Localización de la información • Planificación de actividades • Calidad en el trabajo • Administración de actividades • Administración de la información • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • Productividad en el trabajo • Innovación en el trabajo • Uso de la tecnología • Conservación del medio ambiente y seguridad laboral 	<p>3. Habilidades Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Softwares • Manejo de Microsoft Office • Manejo de E-mail • Manejo de Equipo de oficina: computadora, impresora, fotocopidora, etc.
<p>4. Experiencia:</p> <p>Por lo menos 1 año de experiencia demostrable en puestos similares</p> <p>Experiencia en gestión de recursos humanos.</p>		<p>5. Dominio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma español • Deseable: Inglés Básico

6. Género: Indiferente	7. Rasgos de personalidad: <ul style="list-style-type: none">• Confiable• Constante y disciplinado• Orientado al cumplimiento de metas y resultados• Proactivo• Ordenado	8. Horario: 08:30 a 16:30 hrs.
--------------------------------------	---	--

SOCIALIZACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS EN LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Descripción del Procedimiento	
Título del Procedimiento: Socialización de los descriptores de puestos en la Coordinación de Recursos Humanos	
Hoja No. 1 de 1	
Inicia: Separar los descriptores de puesto por Sección.	Termina: Al contratar a nuevo personal, en un puesto de trabajo ya existente, el Jefe de Sección o Jefe directo deberá entregar una copia del descriptor de puesto a desempeñar.

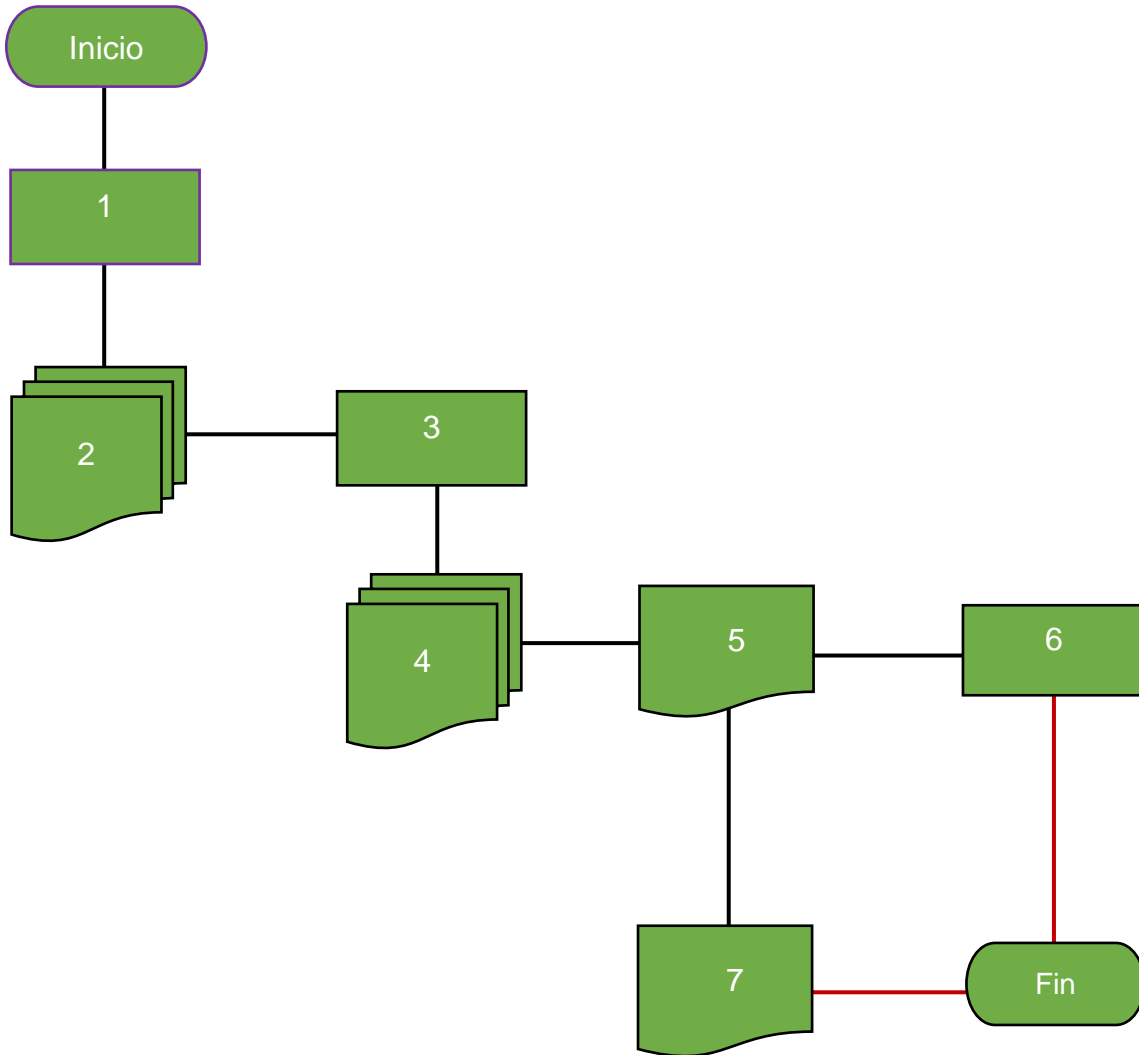
Responsable	Paso	Actividad
Analista Profesional de Recursos Humanos	1	Separar los descriptores de puesto por Sección.
	2	Enviar los descriptores de puestos de acuerdo con cada sección al Coordinador de Recursos Humanos.
Coordinador de Recursos Humanos	3	Definir fecha de socialización de los descriptores de puestos
	4	Enviar una copia de los descriptores de puestos correspondientes a cada Sección al correo institucional asignado al Jefe de Sección o Jefe directo.
Jefe de Sección o Jefe directo	5	Cada Jefe de Sección o Jefe directo deberá enviar una copia del descriptor de puesto que corresponde a cada colaborador.
Colaboradores	6	Los colaboradores deberán confirmar de recibido.
Jefe de Sección o Jefe directo	7	Al contratar a nuevo personal, en un puesto de trabajo ya existente, el Jefe de Sección o Jefe directo deberá entregar una copia del descriptor de puesto a desempeñar

Diagrama de Flujo

Título del Procedimiento: Socialización de los descriptores de puestos en la Coordinación de Recursos Humanos

Elaborado por: Licda. Thania Chávez

Analista Profesional de Recursos Humanos	Coordinador de Recursos Humanos	Jefe de Sección o Jefe directo	Colaboradores
--	---------------------------------	--------------------------------	---------------



RECURSOS

A continuación, se describen los recursos humanos, físicos y financieros que se requerirán para la ejecución de la presente propuesta.

Recurso Humano para la ejecución de la propuesta

Puesto	Rol
Coordinador de Recursos Humanos	Coordinar, dirigir y supervisar las diferentes actividades a realizar, descritas en cada procedimiento.
Analista Profesional de Recursos Humanos	Realizar la actualización de los descriptores de puestos por competencias de acuerdo con las actividades asignadas y cumplir con las actividades a su cargo en la socialización de los mismos.
Jefes de Sección	Brindar apoyo en cada una de las actividades asignadas de acuerdo con cada procedimiento.
Colaboradores	Brindar la información que se les solicite y el apoyo necesario durante cada procedimiento.
Junta Directiva	Autorizar los descriptores de puestos por competencias de la Coordinación de Recursos Humanos.

Recurso físico y financiero para la ejecución de la propuesta

Cantidad de recursos	Tipo	Utilidad	Costo
1	Equipo de computación	Medio para realizar las diferentes actividades asignadas.	Q. 4,000.00
26	Instrumentos virtuales (Formularios de Google)	Instrumentos de recopilación de información: <ul style="list-style-type: none"> • Guía de datos a obtener. • Guías de entrevista. • Cuestionarios. 	Q. 0.00
1	Libro digital: Suscripción mensual	Diccionario de competencias: La Trilogía - VOL 1: Las 60 Competencias Más Utilizadas En Gestión Por Competencias. En: https://es.scribd.com/read/441911954/Diccionario-de-competencias-La-Trilogia-Tomo-1-nueva-edicion-Las-60-competencias-mas-utilizadas-en-Gestion-por-Competencias	Q.100.00
1	Papelería y útiles	Material necesario para realizar las diferentes actividades.	Q. 500.00
1	Energía eléctrica	Herramienta y medio de comunicación	Q. 300.00
1	Internet	Herramienta y medio de comunicación	Q. 300.00
Total			Q. 5,200.00

Anexo 2. Guía de datos a obtener

No. 1

DATOS SECUNDARIOS	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN CATASTRAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA
----------------------	---

GUÍA DE DATOS A OBTENER DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la presente guía de datos a obtener es recopilar información del Manual de Organización y Descripción de puestos actual, para determinar los diferentes elementos que forman parte de los descriptores y perfiles de puestos del personal de la Coordinación de Recursos Humanos para la institución objeto de estudio.

La información a obtener se utilizará exclusivamente para fines académicos.

Paso 1. Establecer los puestos de la Coordinación de Recursos Humanos de la Institución objeto de estudio con ayuda del Manual de Organización y Descripción de puestos.

- Listado de los puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos.

Paso 2. Definir los elementos que forman parte de los descriptores y perfiles de los puestos actuales de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio.

- Descriptores de Puestos de la Coordinación de Recursos Humanos.

- Identificación del puesto
 - Código del puesto
 - Título del puesto
 - Jefe inmediato
 - Supervisión
 - Ubicación Organizacional (Dirección, Coordinación, Unidad, etc.)
 - Equipo, Manuales e Información:
 - Equipo y software que utiliza
 - Manuales o guías que utiliza
 - Objetivo del puesto
 - Atribuciones
 - Responsabilidades
 - Relaciones de trabajo
- Perfiles de los puestos de la Coordinación de Recursos Humanos.
 - Educación Formal
 - Habilidades / Destrezas
 - Manejo de paquetes software
 - Experiencia Laboral
 - Idioma
 - Sexo

Paso 3. Dividir los puestos de trabajo de la Coordinación de Recursos Humanos por grupos de acuerdo con su nivel jerárquico para establecer las competencias laborales necesarias en el desarrollo de los mismos.

Grupo A:

- Gerentes
- Coordinadores de Área
- Jefe de Unidad o Sección

Grupo B:

- Profesionales que se desempeñen en las diferentes dependencias del RIC
- Asistente Ejecutivo
- Asistente Administrativo
- Asistente Profesional
- Secretarias y Recepcionistas
- Técnicos que se desempeñen en las diferentes dependencias del RIC
- Personal Operativo

Anexo 3. Cuestionario Grupo ANo.

CENSO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN CATASTRAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA
--------------	---

<p>CUESTIONARIO A PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>- GRUPO A -</p> <p>El objetivo del presente cuestionario es recopilar información que permita elaborar los descriptores de puestos de trabajo por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, por lo que se solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información a obtener es anónima, se manejará de forma confidencial y se utilizará exclusivamente para fines académicos.</p> <p style="text-align: center;">¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!</p>
--

Sexo

 Masculino Femenino

Rango de edad:

- 18 a 25 años 36 a 45 años
 26 a 35 años 46 o más años

Antigüedad laboral en la institución:

- Menos de 1 año
 1 a 2 años 6 a 10 años
 3 a 5 años Más de 10 años

PARTE 1. DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá responder o seleccionar su respuesta de acuerdo con su puesto de trabajo y la información que se le solicita

1. ¿Conoce el nombre de su puesto de trabajo?

- Sí
 No

2. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuál es el nombre del puesto de trabajo que desempeña?

3. ¿Por qué medio se le informó el nombre del puesto de trabajo que desempeña?

- Cuando aplicó al puesto de trabajo
 Por medio de la entrevista
 Al firmar su contrato
 Por medio del Manual de Organización y Descripción de Puestos
 Otros:

4. ¿Conoce el Código de su puesto de trabajo?

Sí

No

5. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuál es el código de su puesto de trabajo?

6. ¿En qué horario desempeña sus funciones?

7. ¿A qué puesto de trabajo reporta usted los resultados de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

8. ¿Tiene personal a cargo?

Sí

No

9. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿A qué puestos de trabajo supervisa?

10. ¿A qué Gerencia, Coordinación o Unidad pertenece su puesto de trabajo?

11. ¿Conoce el propósito / razón de ser de su puesto de trabajo?

Sí

No

12. ¿Cuál es el propósito principal de su puesto de trabajo? (su razón de ser)

13. ¿De qué forma se le informó el propósito de su puesto de trabajo?

De forma verbal

Por escrito

No se le informó

14. Describa las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo, en orden de importancia, e indique el período de tiempo en el que las realiza como: Diario, Semanal, Mensual, Trimestral o Anual.

Ejemplo:

1. Realizar adecuadamente el archivo impreso o digital de información. (Diario)

15. Las funciones y/o atribuciones que desempeña en su puesto de trabajo, ¿de qué forma le fueron asignadas?

Instrucción de su jefe directo

Por escrito

Otros:

16. ¿Las funciones asignadas a su puesto de trabajo son claras y precisas?

Sí

No

17. ¿Le han asignado nuevas funciones y/o atribuciones a su puesto de trabajo?

Sí

No

18. ¿Qué tan frecuente le asignan nuevas funciones a su puesto de trabajo?

Muy frecuente

Poco frecuente

No le han asignado nuevas funciones

19. ¿Considera que existe similitud entre las funciones y/o atribuciones que usted realiza en su puesto de trabajo, con las que se ejecutan en otros puestos de la institución?

Sí

No

20. ¿Qué herramientas y/o equipos utiliza para ejecutar las funciones de su puesto de trabajo?

21. ¿Qué software y/o programas utiliza para ejecutar las funciones de su puesto de trabajo?

22. Utiliza alguna de las siguientes fuentes de consulta para realizar las funciones de su puesto de trabajo:

Leyes

Reglamentos

Manuales

Guías

23. De acuerdo con la respuesta anterior, mencione el nombre de sus fuentes de consulta

24. Actualmente en su puesto de trabajo tiene responsabilidad sobre:

Dinero y/o valores

Documentos y/o Información confidencial

Trámites administrativos

Métodos y procesos

Materiales y/o equipo

Supervisión de personal

Seguridad de terceros

25. De acuerdo con la respuesta anterior, ¿Cómo calificaría el grado de responsabilidad de su puesto de trabajo?

Alto

Medio

Bajo

26. ¿Con quienes, de forma interna, se relaciona su puesto de trabajo?

27. ¿Con quienes, de forma externa, se relaciona su puesto de trabajo?

28. Escoja las características físicas y ambientales propias del lugar en el que desarrolla su puesto de trabajo:

- Iluminación natural Oficina compartida
 Iluminación artificial Ambiente con ruido
 Ventilación natural Ambiente con poco ruido
 Ventilación artificial Ambiente sin ruido
 Oficina privada Expuesto a contaminantes

29. De acuerdo con el puesto de trabajo que desempeña, ¿existe esfuerzo mental y/o físico necesario para la ejecución de sus funciones? Indique el porcentaje de esfuerzo que requiere.

	25%	50%	75%	100%
Mental				
Físico				

30. ¿Cuál es su grado académico?

- Primaria
 Básico
 Diversificado
 Universitario

31. ¿Qué conocimientos específicos son necesarios para desarrollar sus funciones apropiadamente?

32. ¿Cuál de estos idiomas necesita dominar para desarrollar sus funciones? (Puede seleccionar ambos de ser necesario)

Español

Inglés

33. De haber seleccionado el idioma inglés, en la pregunta anterior, ¿cuál es el nivel requerido en su puesto de trabajo?

Nivel básico

Nivel intermedio

Nivel avanzado

34. Indique qué experiencia se necesita para poder llevar a cabo las funciones y/o atribuciones en su puesto de trabajo.

35. ¿Cuántos años de experiencia tenía en puestos similares antes de ocupar su actual puesto de trabajo?

36. ¿Debido a las funciones y/o atribuciones que desarrolla actualmente en su puesto de trabajo es necesario saber manejar vehículo?

Sí

No

A continuación, se le presenta un listado de destrezas, habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de las funciones y/o atribuciones en los diferentes puestos de trabajo.

De acuerdo con su criterio y el puesto que desempeña, debe seleccionar las necesarias para el desarrollo del mismo.

Definiciones de apoyo:

- Adaptación al ambiente: Actitudes mediante las cuales una persona puede desempeñar sus funciones y actividades estando consciente de pertenecer a un grupo social o entorno laboral.

- Localización de información: Capacidad de informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema y trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua.

Competencias básicas:

<input type="checkbox"/>	Adaptación al ambiente	<input type="checkbox"/>	Comunicación oral
<input type="checkbox"/>	Dominio de la lectura	<input type="checkbox"/>	Aplicación de la matemática
<input type="checkbox"/>	Dominio de la escritura	<input type="checkbox"/>	Localización de la información

Competencias genéricas:

<input type="checkbox"/>	Planificación de actividades	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente
<input type="checkbox"/>	Calidad en el trabajo	<input type="checkbox"/>	Productividad en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Administración de actividades	<input type="checkbox"/>	Innovación en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Administración de la información	<input type="checkbox"/>	Uso de la tecnología
<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Conservación del medio ambiente y seguridad laboral

PARTE 2. COMPETENCIAS LABORALES

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados a los cuales, de acuerdo con su puesto de trabajo y el desarrollo del mismo, deberá dar respuesta seleccionando una de las siguientes opciones:

a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces d. Muy pocas veces e. Nunca

1. Se requiere la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, utilizando medios de seguimiento y verificación para mantener el control y aplicar las medidas correctivas necesarias.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

2. Se requiere la capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Por medio de la coordinación y distribución adecuada de las tareas, en función de las competencias y conocimientos de cada uno.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

3. Se requiere la capacidad de generar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

4. Se requiere la de escuchar y entender al otro, para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la institución.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

5. Se requiere la capacidad para analizar diversas variantes u opiniones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la institución, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca
-
- Nunca

6. Se requiere la capacidad para orientar al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades a manera de lograr eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de sus funciones y objetivos de la Institución.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

7. Se requiere la capacidad para sentir como propios los objetivos de la institución y cumplir con las obligaciones personales, profesionales e institucionales.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

8. Se requiere la capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la institución.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces

 Nunca

9. Se requiere la capacidad de colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la institución con el propósito de alcanzar, en conjunto, los objetivos de la misma y mantener un buen clima de trabajo.

 Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

10. Se requiere la capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas de la institución.

 Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

11. Se requiere la capacidad de dar a los demás y así mismo un trato digno, franco y tolerante, y de mantener un comportamiento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.

 Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces

Nunca

12. Se requiere la capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

13. Se requiere la capacidad de brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no se manifiesten expresamente.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

14. Se requiere la capacidad para realizar las funciones y tareas que le son asignadas con precisión y calidad de acuerdo con las normas y buenas costumbres establecidas en la institución para obtener buenos resultados.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

15. ¿Qué valores, habilidades o destrezas identifica en sí mismo?

Anexo 4. Cuestionario Grupo B

No.

CENSO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN CATASTRAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA
--------------	---

CUESTIONARIO A PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- GRUPO B -

El objetivo del presente cuestionario es recopilar información que permita elaborar los descriptores de puestos de trabajo por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, por lo que se solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas. La información a obtener es anónima, se manejará de forma confidencial y se utilizará exclusivamente para fines académicos.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Sexo

Masculino

Femenino

Rango de edad:

18 a 25 años 36 a 45 años

26 a 35 años 46 o más años

Antigüedad laboral en la institución:

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años 6 a 10 años
- 3 a 5 años Más de 10 años

PARTE 1. DESCRIPTOR Y PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales deberá responder o seleccionar su respuesta de acuerdo con su puesto de trabajo y la información que se le solicita.

1. ¿Conoce el nombre de su puesto de trabajo?

- Sí
- No

2. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuál es el nombre del puesto de trabajo que desempeña?

3. ¿Por qué medio se le informó el nombre del puesto de trabajo que desempeña?

- Cuando aplicó al puesto de trabajo
- Por medio de la entrevista
- Al firmar su contrato
- Por medio del Manual de Organización y Descripción de Puestos
- Otros:

4. ¿Conoce el Código de su puesto de trabajo?

- Sí
- No

5. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuál es el código de su puesto de trabajo?

6. ¿En qué horario desempeña sus funciones?

7. ¿A qué puesto de trabajo reporta usted los resultados de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

8. ¿Tiene personal a cargo?

Sí

No

9. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿A qué puestos de trabajo supervisa?

10. ¿A qué Gerencia, Coordinación o Unidad pertenece su puesto de trabajo?

11. ¿Conoce el propósito / razón de ser de su puesto de trabajo?

Sí

No

12. ¿Cuál es el propósito principal de su puesto de trabajo? (su razón de ser)

13. ¿De qué forma se le informó el propósito de su puesto de trabajo?

- De forma verbal
- Por escrito
- No se le informó

14. Describa las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo, en orden de importancia, e indique el período de tiempo en el que las realiza como: Diario, Semanal, Mensual, Trimestral o Anual.

Ejemplo:

2. Realizar adecuadamente el archivo impreso o digital de información. (Diario)

15. Las funciones y/o atribuciones que desempeña en su puesto de trabajo, ¿de qué forma le fueron asignadas?

- Instrucción de su jefe directo
- Por escrito
- Otros:

16. ¿Las funciones asignadas a su puesto de trabajo son claras y precisas?

- Sí
- No

17. ¿Le han asignado nuevas funciones y/o atribuciones a su puesto de trabajo?

Sí

No

18. ¿Qué tan frecuente le asignan nuevas funciones a su puesto de trabajo?

Muy frecuente

Poco frecuente

No le han asignado nuevas funciones

19. ¿Considera que existe similitud entre las funciones y/o atribuciones que usted realiza en su puesto de trabajo, con las que se ejecutan en otros puestos de la institución?

Sí

No

20. ¿Qué herramientas y/o equipos utiliza para ejecutar las funciones de su puesto de trabajo?

21. ¿Qué software y/o programas utiliza para ejecutar las funciones de su puesto de trabajo?

22. Utiliza alguna de las siguientes fuentes de consulta para realizar las funciones de su puesto de trabajo:

Leyes

Reglamentos

Manuales

—

Guías

23. De acuerdo con la respuesta anterior, mencione el nombre de sus fuentes de consulta

24. Actualmente en su puesto de trabajo tiene responsabilidad sobre:

- Dinero y/o valores
- Documentos y/o Información confidencial
- Trámites administrativos
- Métodos y procesos
- Materiales y/o equipo
- Supervisión de personal
- Seguridad de terceros

25. De acuerdo con la respuesta anterior, ¿Cómo calificaría el grado de responsabilidad de su puesto de trabajo?

- Alto
- Medio
- Bajo

26. ¿Con quienes, de forma interna, se relaciona su puesto de trabajo?

27. ¿Con quienes, de forma externa, se relaciona su puesto de trabajo?

28. Escoja las características físicas y ambientales propias del lugar en el que desarrolla su puesto de trabajo:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Iluminación natural | <input type="checkbox"/> Oficina compartida |
| <input type="checkbox"/> Iluminación artificial | <input type="checkbox"/> Ambiente con ruido |
| <input type="checkbox"/> Ventilación natural | <input type="checkbox"/> Ambiente con poco ruido |
| <input type="checkbox"/> Ventilación artificial | <input type="checkbox"/> Ambiente sin ruido |
| <input type="checkbox"/> Oficina privada | <input type="checkbox"/> Expuesto a contaminantes |

29. De acuerdo con el puesto de trabajo que desempeña, ¿existe esfuerzo mental y/o físico necesario para la ejecución de sus funciones? Indique el porcentaje de esfuerzo que requiere.

	25%	50%	75%	100%
Mental				
Físico				

30. ¿Cuál es su grado académico?

- Primaria
- Básico
- Diversificado
- Universitario

31. ¿Qué conocimientos específicos son necesarios para desarrollar sus funciones apropiadamente?

32. ¿Cuál de estos idiomas necesita dominar para desarrollar sus funciones? (Puede seleccionar ambos de ser necesario)

Español

Inglés

33. De haber seleccionado el idioma inglés, en la pregunta anterior, ¿cuál es el nivel requerido en su puesto de trabajo?

Nivel básico

Nivel intermedio

Nivel avanzado

34. Indique qué experiencia se necesita para poder llevar a cabo las funciones y/o atribuciones en su puesto de trabajo.

35. ¿Cuántos años de experiencia tenía en puestos similares antes de ocupar su actual puesto de trabajo?

36. ¿Debido a las funciones y/o atribuciones que desarrolla actualmente en su puesto de trabajo es necesario saber manejar vehículo?

Sí

No

A continuación, se le presenta un listado de destrezas, habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de las funciones y/o atribuciones en los diferentes puestos de trabajo.

De acuerdo con su criterio y el puesto que desempeña, debe seleccionar las necesarias para el desarrollo del mismo.

Definiciones de apoyo:

- Adaptación al ambiente: Actitudes mediante las cuales una persona puede desempeñar sus funciones y actividades estando consciente de pertenecer a un grupo social o entorno laboral.

- Localización de información: Capacidad de informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema y trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua.

Competencias básicas:

<input type="checkbox"/>	Adaptación al ambiente	<input type="checkbox"/>	Comunicación oral
<input type="checkbox"/>	Dominio de la lectura	<input type="checkbox"/>	Aplicación de la matemática
<input type="checkbox"/>	Dominio de la escritura	<input type="checkbox"/>	Localización de la información

Competencias genéricas:

<input type="checkbox"/>	Planificación de actividades	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente
<input type="checkbox"/>	Calidad en el trabajo	<input type="checkbox"/>	Productividad en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Administración de actividades	<input type="checkbox"/>	Innovación en el trabajo
<input type="checkbox"/>	Administración de la información	<input type="checkbox"/>	Uso de la tecnología
<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Conservación del medio ambiente y seguridad laboral

PARTE 2. COMPETENCIAS LABORALES

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados a los cuales, de acuerdo con su puesto de trabajo y el desarrollo del mismo, deberá dar respuesta seleccionando una de las siguientes opciones:

a. Siempre b. Casi siempre c. Algunas veces d. Muy pocas veces e. Nunca

1. Se requiere la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, utilizando medios de seguimiento y verificación para mantener el control y aplicar las medidas correctivas necesarias.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

2. Se requiere la capacidad de colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la institución con el propósito de alcanzar, en conjunto, los objetivos de la misma y mantener un buen clima de trabajo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

3. Se requiere la capacidad de escuchar y entender al otro, para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los

objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la institución.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

4. Se requiere la capacidad para sentir como propios los objetivos de la institución y cumplir con las obligaciones personales, profesionales e institucionales.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

5. Se requiere la capacidad para orientar sus comportamientos hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la institución.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

6. Se requiere la capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas de la institución.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

7. Se requiere la capacidad de dar a los demás y así mismo un trato digno, franco y tolerante, y de mantener un comportamiento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

8. Se requiere la capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces

—

Nunca

9. Se requiere la capacidad de brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no se manifiesten expresamente.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

10. Se requiere la capacidad de realizar las funciones y tareas que le son asignadas con precisión y calidad de acuerdo con las normas y buenas costumbres establecidas en la institución para obtener buenos resultados.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

11. ¿Qué valores, habilidades o destrezas identifica en sí mismo?

Anexo 5. Guía de entrevista semiestructurada

No. 1

ENTREVISTA	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN CATASTRAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA
-------------------	---

GUÍA DE ENTREVISTA A COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la presente entrevista semiestructurada es recopilar información sobre el Manual de Organización y Descripción de puestos actual y sobre la importancia de la implementación de los descriptores de puestos por competencias laborales del personal de la Coordinación de Recursos Humanos para la institución objeto de estudio, por lo que se solicita su apoyo contestando las siguientes preguntas.

La información a obtener es anónima, se manejará de forma confidencial y se utilizará exclusivamente para fines académicos.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Antigüedad laboral en la institución:

1 a 2 años

6 a 10 años

3 a 5 años

Más de 10 años

1. La institución cuenta actualmente con un Manual de Organización y Descripción de puestos, ¿Cuál es el objetivo del Manual?
2. ¿El Manual de Organización y Descripción de puestos cuenta con el organigrama de la institución actualizado?

3. ¿Cuándo fue actualizado el Manual de Organización y Descripción de puestos por última vez?
4. ¿Por qué motivos considera que es necesario realizar la actualización del Manual de Organización y Descripción de puestos?
5. ¿Por qué medio se socializan los descriptores de puestos?
6. ¿Considera que actualmente existe desconocimiento de las funciones asignadas a cada puesto de trabajo?
7. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué consecuencias trae consigo para la institución el desconocimiento de las funciones en los puestos de trabajo?
8. ¿Considera que los descriptores de puestos actuales se encuentran elaborados tomando en cuenta los conocimientos, habilidades, destrezas y conductas requeridas para ocuparlos?
9. ¿En qué procesos propios de la Coordinación de Recursos Humanos, beneficiaría la realización de descriptores de puestos por competencias?
10. ¿Qué beneficio general traería consigo el elaborar los descriptores de puestos por competencias a la institución?

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Listado de puestos funcionales Coordinación de Recursos Humanos	35
Tabla 2 Relación de autoridad.....	39
Tabla 3 Entrevista a Coordinador de Recursos Humanos.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
Figura 1	Conocimiento de los elementos de identificación del puesto de trabajo.....	37
Figura 2	Medio por el cual se informó el nombre del puesto de trabajo	38
Figura 3	Forma en la que se asignan las funciones y/o atribuciones en cada puesto de trabajo	41
Figura 4	Asignación de nuevas funciones y/o atribuciones a los puestos de trabajo	42
Figura 5	Similitud de las funciones de trabajo	43
Figura 6	Grado de responsabilidad en el puesto de trabajo	44
Figura 7	Condiciones ambientales en cada puesto de trabajo	45
Figura 8	Competencias laborales básicas en los puestos de trabajo	46
Figura 9	Competencias laborales genéricas en los puestos de trabajo.....	47
Figura 10	Competencias cardinales requeridas en los puestos de trabajo que no tienen personal a cargo.....	48
Figura 11	Competencias específicas por área requeridas en los puestos de trabajo que no tienen personal a cargo	49
Figura 12	Competencias cardinales requeridas en los puestos de trabajo que tienen personal a cargo.....	50
Figura 13	Competencias específicas gerenciales requeridas en los puestos de trabajo que tienen personal a cargo	51
Figura 14	Competencias específicas por área requeridas en los puestos de trabajo que tienen personal a cargo	52