



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial - PROCOMIN

Tema:

Propuesta para la actualización del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua) periodo enero a junio del 2017.

Tesis

Para optar al título de Master en Dirección y Gestión del Talento Humano.

Maestrante:

Lic. Franklin Andin Espinoza Alvarado.

Tutora:

MSc. Karla Castro Almanza.

Managua, octubre 2018





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Centro Universitario de Desarrollo Empresarial - PROCOMIN

Tema:

Propuesta para la actualización del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua) periodo enero a junio del 2017.

Tesis

Para optar al título de Master en Dirección y Gestión del Talento Humano.

Maestrante:

Lic. Franklin Andin Espinoza Alvarado.

Tutora:

MSc. Karla Castro Almanza.

Managua, octubre 2018

## **Dedicatoria.**

La presente tesis está dedicada a Dios padre, quien me ha acompañado siempre, permitiéndome recorrer este camino lleno de dificultades que me han formado dándome la oportunidad de concluir esta meta en mi vida.

A mis padres, Frank y Norma por apoyarme en todo momento de mi vida en especial en la realización de mis estudios, aconsejándome y brindando su ejemplo que me ha permitido desarrollarme académicamente, profesionalmente y con mi familia.

A mi esposa Sofía y mis queridos hijos Stephanie y Miguel Alejandro, quienes con su amor incondicional me han impulsado cada día a ser mejor ser humano, siendo parte de ello la superación académica.

A mis maestros quienes siempre alentaron mi deseo de superación y brindaron el mayor esfuerzo en cada sesión de aprendizaje en especial a la maestra Karla Castro Almanza por sus consejos y asesoramiento metodológico.

A mis compañeros de trabajo y estudio quienes me apoyaron en la realización de mis estudios de grado, brindando su tiempo y paciencia.

## **Resumen.**

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN Managua), se constituye como institución independiente el 29 de abril de 1984 por decreto de la junta de gobierno.

La UNAN-Managua es una institución de educación superior de carácter público que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera, aportando al desarrollo del país, mediante la formación de profesionales con más de 40,000 estudiantes matriculados en 97 carreras de grado, promoviendo la profesionalización en postgrado brindando programas de doctorado, maestrías y especialidades, contando con personal docente altamente calificado a nivel de postgrado (maestrías y doctorados), personal de apoyo a la docencia en diferentes cargos vinculados a la gestión administrativa.

Cuenta con nueve facultades y un Instituto Politécnico de la Salud, así como centros de investigación de recursos acuáticos y geológico CIRA, CIGEO, Laboratorios certificados, distribuidos en tres recintos universitarios en la ciudad de Managua, Recinto Universitario Rubén Darío (RURD), Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador (RUCFA), Recinto Universitario Ricardo Morales Avilés (RURMA), además cuenta con cuatro facultades universitarias regionales ubicadas en las ciudades de Estelí, Matagalpa, Carazo y Chontales.

En la actualidad, la UNAN-Managua, está inmersa en un proceso de cambios relacionados a la transformación curricular y la acreditación universitaria, mismos que se desprenden del plan estratégico 2016-2019.

Debido a esta transformación surge la necesidad de mejorar y fortalecer los procesos que ejecuta la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua, en esta investigación se constata que se cuenta con un manual de funciones pero que los

descriptores de puestos están desactualizados y que no están alineados con los manuales de normas y procedimientos de la División de Recursos Humanos, así como la estructura o modelo utilizado no responde a las necesidades actuales de la institución.

Dada la importancia y relación que tienen los descriptores de puestos con los demás procesos de la División de Recursos Humanos, en la presente investigación se pretende establecer una propuesta de modelo de descriptor de puestos, basado en gestión de competencias.

Así mismo se estableció en la investigación que el personal administrativo de la UNAN Managua, al momento de ingresar a laborar desconocen sus funciones principales y los resultados que se esperan de su trabajo, para lo cual se propone que los descriptores de puestos le sean entregados al trabajador al ingresar y para el personal de planta se les dé a conocer mediante capacitaciones y se le entregue una copia emplastecida.

## INDICE

### Contenido.

Dedicatoria.....	ii
Resumen.....	iii
1. Introducción.....	10
1.1 Formulación del tema.....	11
1.2 Planteamiento del problema.....	11
1.3 Justificación.....	12
2. Objetivos de la investigación.....	13
2.1 Objetivo General.....	13
2.2 Objetivos específicos.....	13
3. Antecedentes del análisis y descripción de puestos de trabajo.....	14
4. Marco teórico.....	16
4.1 Gestión del talento humano.....	16
4.1.1 Los seis procesos de la gestión del talento humano.....	16
4.2 Definición diseño de cargos.....	19
4.2.1 Conceptos de términos utilizados en el análisis de descriptor de puestos de trabajo.....	20
4.2.2 Modelos del diseño de cargos.....	21
4.3 Generalidades sobre el análisis y la descripción de puestos.....	25
4.3.1 Análisis de puesto.....	25
4.3.2 Estructura y elementos identificables en el análisis de puestos.....	26
4.3.3 Pasos para realizar un análisis y descripción de puestos.....	28
4.3.4 Métodos para recabar la información para el análisis de puestos.....	31
4.3.5 Beneficios y objetivos del análisis y descripción de puestos de trabajo para la gestión del talento humano en las organizaciones.....	40
4.3.6 Descripción de puestos.....	45
4.3.7 Elementos básicos de la descripción de cargos.....	46
4.3.8 Objetivos de la descripción de puesto.....	47
4.3.9 Etapas para determinar la descripción de puestos.....	47

4.3.10 Contenido para la descripción de puestos. ....	49
4.4 Generalidades sobre el modelo de gestión por competencias.....	55
4.4.1 Modelo de gestión del talento humano por competencias. ....	55
4.4.2 ¿Qué son las competencias?.....	56
4.4.3 Relación y diferencias entre conocimientos y competencias. ....	58
4.4.4 Clasificación de las competencias. ....	59
4.4.5 Beneficios del sistema de gestión por competencias.....	61
4.4.6 Implementando el modelo de gestión por competencias. ....	62
4.4.7 Definición de brechas entre el puesto y la persona que lo ocupa.....	68
4.4.8 La gestión por competencias en cada subsistema de gestión del talento humano.....	69
4.4.9 Diferencia entre el modelo tradicional del descriptor de puestos y el descriptor de puestos por competencia. ....	71
5. Preguntas directrices.....	74
6 Matriz de operación de variables.....	75
7. Diseño metodológico.....	78
7.1 Tipo de investigación. ....	78
7.2 Población y muestra.....	78
7.3 Métodos y técnicas. ....	79
7.4 La observación.....	79
7.5 Revisión documental.....	79
7.6 Cuestionarios. ....	79
8. Análisis e interpretación de resultados. ....	80
Capítulo 1: Situación actual del proceso de actualización de los descriptores de puestos en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua).....	80
8.1 Perfil institucional. ....	80
8.1.1 Descripción de la institución. ....	80
8.1.2 Misión. ....	81
8.1.3 Visión. ....	82
8.1.4 Principios rectores. ....	82
8.1.5 Estructura organizativa. ....	83

8.2	Normativas del proceso de actualización de descriptores de puestos. ....	83
8.2.1	Reglamentos. ....	83
8.2.2	Manuales. ....	85
8.2.3	Políticas. ....	95
8.3	Aplicación de cuestionarios de diagnóstico sobre el manual de cargos y funciones en la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua. ....	95
8.3.1	Resultados sobre el diagnóstico mediante cuestionarios aplicados. ....	96
8.3.2	Distribución del personal por unidad administrativa y puesto que ocupa. ....	96
8.3.3	Resumen de puestos de trabajo División de Recursos Humanos. ....	99
8.3.4	Tabulación de resultados cuestionarios de diagnóstico. ....	99
8.3.5	Resultados generales. ....	102
8.3.6	Importancia del modelo de gestión del talento humano por competencia. .	105
Capítulo 2: Caracterización del proceso de actualización de los descriptores de puestos por competencias de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua. ....		106
8.4	Descripción de cargos. ....	106
8.4.1	Planes de implementación y sensibilización del modelo por competencia para todos los niveles de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua. ...	110
8.4.2	Definición de competencias cardinales. ....	112
8.4.3	Análisis de los puestos de trabajo. ....	117
Capítulo 3: Descriptores de puestos de trabajo aplicando los perfiles por competencia a la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua. ....		120
9.	Conclusiones. ....	123
10.	Recomendaciones. ....	125
11.	Bibliografía. ....	127
12.	ANEXOS. ....	129

## 1. Introducción.

El enfoque moderno de la administración actual destaca la importancia de la Gestión del talento humano en las empresas, redirigiendo sus procesos hacia una tendencia sistémica y participativa, donde la toma de decisiones no es exclusiva de los puestos con mayor jerarquía sino una práctica multidisciplinaria, es por esto que surge la necesidad de cambios en los modelos de gestión administrativa, considerando a las personas como agentes de cambio organizacional y no como un recurso más dentro de las instituciones, destacando que el punto de inicio para la transformación de los procesos con bases tradicionales hacia la gestión por competencias es el análisis y descripción de puestos de trabajo como la herramienta básica para el establecimiento de las políticas de desarrollo y crecimiento empresarial.

Este proceso permite la obtención de la información necesaria para la ejecución de los demás procesos de gestión del talento humano, vinculándolos unos con otros, fortaleciendo así todas las áreas de la empresa, al permitir la captación del personal calificado en conocimiento, habilidades, destrezas y aptitudes, siendo la aptitud de las personas la fundamental característica para el logro de las estrategias y objetivos institucionales.

Por lo anterior esta investigación se orienta a servir de parámetro para la actualización de los descriptores de puestos de la División de Recursos de la UNAN Managua, basados en la gestión por competencia, que le permita fortalecer sus procesos de gestión. Es por esto que se aplicaron cuestionarios al personal del área, así como análisis documental permitiendo el desarrollo de 3 capítulos que facilitan la comprensión del estudio. **Capítulo 1:** Situación actual del proceso de actualización de los descriptores de puestos. **Capítulo 2:** Se caracterizaron los criterios y se diseñaron y validaron los instrumentos, para el análisis y descripción de cargos. **Capítulo 3:** Descriptores de puesto aplicando los perfiles por competencia.

## **1.1 Formulación del tema.**

Propuesta de modelo de descriptor de cargos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de UNAN Managua periodo enero a junio del 2017.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

En la actualidad la UNAN Managua cuenta con aproximadamente 4,091 colaboradores, su estructura de cargos consta de 208 cargos administrativos, sin embargo, los descriptores se encuentran desactualizados mostrando únicamente información básica sobre los requerimientos y funciones de cada cargo, careciendo de la información sobre los riesgos laborales inherentes de cada puesto de trabajo.

Esta situación genera que los colaboradores y jefes inmediatos no estén claros de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo, dificultando el exigir el exacto cumplimiento de las labores y los resultados que se esperan de cada función, facilitando que se eludan responsabilidades.

Al igual dificulta la selección de personal idóneo y la planificación de capacitaciones y adiestramiento del personal, al no precisar los elementos que integra cada puesto tales como, la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone y la exposición a riesgos de trabajo que origina.

Así mismo la institución es visitada constantemente por representantes de entes reguladores del estado (MITRAB, INSS), los cuales solicitan los descriptores de puestos a fin de validar el cumplimiento de la legislación en materia laboral y seguridad social, como son estudios de enfermedades originados por el trabajo que realizan los colaboradores y la implementación de normas de higiene y seguridad en el trabajo, no contando los descriptores actuales con la información suficiente para cumplir con estos diagnósticos, provocando señalamientos por parte de estas entidades.

Esta situación descubre la necesidad de actualizar los descriptores de puestos a fin de cumplir con necesidades de inducción, adaptaciones y búsqueda de soluciones a las necesidades actuales de capital humano especializado en diferentes áreas, al igual con lineamientos legales en materia laboral y de seguridad social.

### **1.3 Justificación.**

La investigación propuesta pretende mediante la implementación de un nuevo modelo de descriptores de puestos por competencias, servir como referente para la planificación de planes de inducción, capacitación y adiestramiento al puesto de trabajo.

A su vez se aspira que este modelo sea implementado a todos los cargos existentes en la UNAN Managua, a fin de establecer las bases para mejorar los procesos de selección y contratación del personal administrativo de la UNAN Managua.

De igual manera su aplicación permitiría un mayor cumplimiento de las regulaciones en materia laboral y de seguridad social, basado en una mejor evaluación de las responsabilidades, objetivos de los cargos, supervisión y riesgos laborales a los que está expuesto cada colaborador de acuerdo a las características específicas de cada cargo.

Esta investigación responde al requisito de culminación de estudios de la maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, impartida en la facultad de ciencias económicas de la UNAN Managua (CUCEDA PROCOMIN) 2015 – 2017.

## **2. Objetivos de la investigación.**

### **2.1 Objetivo General.**

Elaborar un modelo de descriptor de cargos por competencias para la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.

### **2.2 Objetivos específicos.**

1. Analizar las debilidades del modelo actual de los descriptores de cargos de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.
2. Describir la estructura del modelo del descriptor de cargos idóneo para la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.
3. Determinar que competencias laborales deben incorporarse en el descriptor de cargos de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.
4. Establecer cuál será el impacto en la estructura organizacional mediante la implementación del nuevo modelo de descriptor de cargos de la División de Recursos Humanos.

### **3. Antecedentes del análisis y descripción de puestos de trabajo.**

A fin de entender la evolución a lo largo de la historia de la gestión del talento humano, es decir cuando las personas ocupaban un segundo plano en las empresas a pasar a ser lo más importante en la gestión empresarial, trataremos de ilustrar sus inicios con un ejemplo “la caza en la edad primitiva”.

Desde la era de las cavernas donde se comienza a formar grupos para la caza, al percatarnos que de manera individual era supremamente difícil alcanzar los objetivos y resultados, la administración de las personas ha sido fundamental para coordinar las diferentes actividades, es así que surge la división en el trabajo, al mismo tiempo surge la necesidad de contar con modelos de gestión de personas.

La manera de entender la gestión del talento humano dentro de las empresas ha cambiado radicalmente gracias a la globalización y el uso de las tecnologías de la comunicación desde el modelo de la era de la industrialización en la cual lo más importante era la producción en masa, hoy en día esa filosofía ha cambiado gracias a la dinámica de la sociedad donde lo más importante es el contacto con las personas hemos pasado a la administración de los talentos y aptitudes, dejando el enfoque de las capacidades productivas del individuo hacia el enfoque más colectivo.

(Amaro Guzman, 1987) describe que los estudios iniciales del análisis y descripción de puestos surgen de la mano con la revolución industrial, en Estados Unidos Frederick Taylor y Charles Babbage son los primeros autores que plantean que el trabajo debe ser estudiado de manera sistemática y científicamente.

Así mismo afirma que la revolución industrial se caracterizó por el desarrollo de tecnología productiva, la división y especialización del trabajo, surgiendo así el control computarizado para el ensamblaje. (Amaro Guzman, 1987, pág. 10).

Uno de los frutos de la revolución industrial, fue la discusión entre los empleados de temas de interés mutuo surgiendo de esta manera los sindicatos, cambiando la relación entre obreros y patronos, estableciéndose beneficios para los trabajadores y la definición clara de las funciones de cada uno de ellos, estableciéndose también las primeras estructuras de cargos y salarios.

De igual manera aparece la necesidad de encontrar nuevos procesos productivos más eficientes se considera al pionero de la administración científica a Frederick Taylor contribuyendo a la administración moderna de personal o gestión del talento humano.

Años después se vincularon los problemas en la gestión administrativa y productiva al factor humano, impulsándose así la psicología laboral, que da inicio a la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían ser consideradas en el trabajo, surgiendo la satisfacción laboral y compromiso laboral conceptos relacionados estrechamente con los procesos de gestión del talento humano, selección, contratación, inducción y capacitación, convirtiendo así a los trabajadores en la parte esencial de toda organización.

Según (Chiavenato, 2007) Las tendencias en la gestión del talento humano se dirigen hacia enfoques multidisciplinarios y participativos, considera que los procesos del área de talento humano están estrechamente relacionados con el análisis y descriptor de puestos como herramienta en el establecimiento de las diferentes políticas a establecer.

Así mismo afirma que las empresas al estar en un entorno globalizado y competitivo necesitan desarrollar ventajas estratégicas para sobresalir, en este sentido deberá preparar a su personal para que se adapte rápidamente a los cambios, convirtiéndolo en el factor estratégico por excelencia (Chiavenato, 2007, pág. 205).

## **4. Marco teórico.**

Los colaboradores son la esencia de toda organización mediante el ejercicio de sus funciones mediante la aplicación de sus conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes en el puesto de trabajo que desempeñan, sin embargo, es necesario el gestionar estos talentos eficientemente, bajo esta premisa estableceremos los aspectos generales referentes a la gestión del talento humano, que conforman la estructura orgánica y administrativa.

### **4.1 Gestión del talento humano.**

El entorno laboral y la relación que existe entre los colaboradores y responsables inmediatos influye directamente en la consecución de metas y objetivos de la organización entonces según (Chiavenato, 2007, pág. 9).

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La administración del talento humano está relacionada a la función que ejerce ya sea el gerente, director, jefe o supervisor que se refiere a las políticas y prácticas que se necesitan para administrar el trabajo de las personas. (Chiavenato, 2009)

#### **4.1.1 Los seis procesos de la gestión del talento humano.**

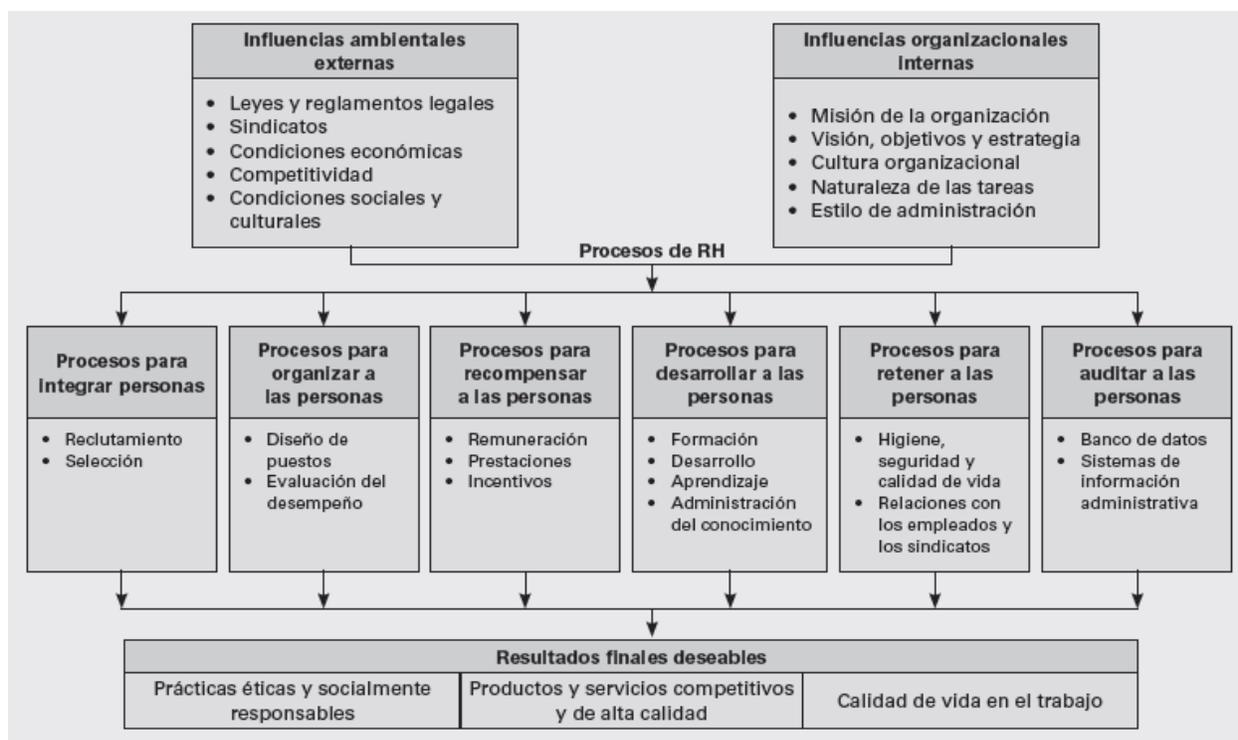
Según (Chiavenato, 2009) existen 6 procesos básicos para la gestión del talento humano y son los siguientes:

- a. Integración de personas: es el proceso donde se decide la incorporación de nuevo personal denominándose provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección.
- b. Organizar a las personas: proceso mediante el cual se diseñan las actividades que realizarán las personas en la empresa orientando y acompañando su desempeño, incluye diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, colocación e inducción al cargo y evaluación del desempeño.
- c. Recompensar a las personas: proceso utilizado para incentivar a las personas, suplir sus necesidades individuales, incluye remuneración salarial, incentivos, beneficios y servicios sociales.
- d. Desarrollo de personas: proceso que se encarga de la capacitación y desarrollo profesional y personal, administración de conocimientos y competencias, incluye inducción, entrenamiento, planes de carrera, programas de cambio, integración y comunicación.
- e. Retención de personas: proceso que crea las condiciones ambientales, psicológicas satisfactorias para el desarrollo de las actividades de las personas, incluye normas de conducta, clima organizacional, higiene y seguridad ocupacional, calidad de vida y foro sindical.
- f. Auditoría de personas: proceso de acompañamiento, control y verificación de las actividades y resultados del personal, incluye bases de datos sistemas de información administrativa.

Según Chiavenato (2009) Existe una estrecha relación e influencia entre cada uno de los procesos, es decir una mala estructura o aplicación del proceso de integración tiende a exigir mayor atención al proceso de formación y desarrollo a fin de

compensar las deficiencias del proceso de admisión, es decir cuando un proceso tiene fallas compromete a los demás procesos.

Por lo anterior es necesario un enfoque sistémico de los procesos que facilite su adaptación ante las influencias y exigencias externas e internas a las que están expuestas las organizaciones como se muestra en el siguiente esquema:



*Esquema 1. Los 6 procesos de la gestión del talento humano, modelo de diagnóstico de la ARH.*

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 17)

*Esquema 2.* La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de gestión del talento humano.



Fuente: (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, 2010).

Sin duda cada uno de los procesos son vitales en la gestión y administración del talento humano para las organizaciones, a fin de alcanzar los objetivos que se esperan, sin embargo, tomaremos el proceso de organización de personas, específicamente el tema de **diseño de cargos**, como marco de referencia a fin de establecer el contenido específico de cada puesto de trabajo.

#### **4.2 Definición diseño de cargos.**

El diseño de cargos es un proceso mediante el cual se describen específicamente cada una de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico, incluye el contenido del puesto, las calificaciones, las recompensas y las relaciones de cada puesto. (Chiavenato, 2007, pág. 167)

El diseño de puestos es tan antiguo, como el trabajo mismo, en relación de la experiencia acumulada, los seres humanos aprendimos a modificar nuestro desempeño, transformado nuestras tareas continuamente, a medida que fueron

creciendo estas tareas surge la necesidad de dirigirlas y supervisarlas generándose diferentes modelos a lo largo de la historia para efectos del presente trabajo nos centraremos en el modelo clásico o tradicional, por ser el que comúnmente se utiliza. (Chiavenato, 2007, pág. 167)

#### 4.2.1 Conceptos de términos utilizados en el análisis de descriptor de puestos de trabajo.

Según Chiavenato (2007) es importante aclarar las diferencias entre los términos que se utilizan en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT).

- a) **Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera (pág. 203).
- b) **Obligación:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física (pág. 203).
- c) **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o lenitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño (pág. 203).

- d) **Puesto:** es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. El puesto es la integración de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización (pág. 203).
- e) **Ocupante:** es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante como el director presidente, por ejemplo, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas como es el caso de operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes, vendedores, entre otros. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones típicas de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo (pág. 204).
- f) **Cargo:** el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante) engasadas en un todo unificado. (pág. 165).

#### 4.2.2 Modelos del diseño de cargos.

A lo largo de la historia de la humanidad, hemos cambiado la manera de subsistir sin embargo se ha mantenido la dependencia en la ejecución de las funciones, bajo la supervisión de otros bajo estructuras jurásicas, a pesar de la evolución social, cultural, económica y tecnológica.

Esta dependencia se puede atribuir a la visión mecanicista de la vida, fomentada por los grandes filósofos de la historia como Descartes y Newton, así como la revolución industrial que retoma y consolida el mecanicismo influyendo notablemente

en la economía, educación, biología en fin en la forma en que nos relacionamos, es por esto que a lo largo de los años se establecieron diferentes modelos para el diseño de cargos.

Según (2002) “existen tres modelos de diseño de cargos: Clásico, humanístico y situacional”.

#### **a. Modelo clásico o tradicional.**

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

1. “La persona como apéndice de la máquina: la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero; las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos” (pág. 169).
2. “Fragmentación del trabajo: para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute sólo una sub-tarea sencilla y repetitiva, es decir, un cargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deban acatar” (pág. 169).
3. “Énfasis en la eficiencia: cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos” (pág. 169).
4. “Permanencia: el diseño clásico descansa en la suposición de estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo, que es definitivo y está hecho para siempre. No se prevén cambios” (pág. 169).

**b. Modelo humanístico.**

Este modelo surge como una reacción contra el mecanicismo de la época impuesto por la administración tradicional de la era industrial en 1930, intenta ajustar las relaciones obrero patronales, donde se piensa en personal motivadas por recompensas salariales. Con este modelo surgen los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las personas y la supervisión trayendo consigo altos costos en ausentismo, rotación de personal, reclutamiento y selección (pág. 171, 172).

**c. Modelo situacional o contingente.**

Este modelo considera tres variables y se adecua a las características de cada variable volviendo sus resultados relativos o situacionales “el modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización” (pág. 172).

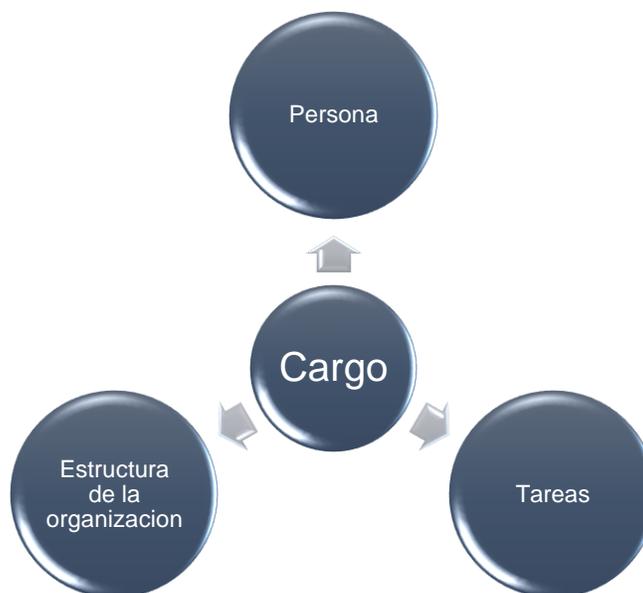
En el modelo situacional, el diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo (pág. 173).

“El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:” (pág. 173).

- a. Variedad:** se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo sea menos repetitivo y menos monótono. La variedad significa utilizar diversas habilidades y conocimientos del ocupante, diversos equipos y procedimientos y ejecutar diversas tareas (pág.173).

- b. Autonomía:** se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir qué métodos o procedimiento seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso de que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente (pág. 173).
- c. Significado de las tareas:** se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional. Se trata de la noción de las interdependencias del cargo con los demás cargos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización en conjunto (pág. 174)
- d. Identidad con la tarea:** se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad de la persona de efectuar un trabajo completo o global e identificar con claridad los resultados de sus actividades (pág.174).
- e. Retroalimentación:** se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. La retroalimentación funciona como información de retorno que recibe la persona mientras está trabajando, la cual le revela cómo está desempeñando su tarea o cómo marcha en su actividad (pág. 174).

Esquema 3. Modelo situacional o contingente.



*Fuente:* elaboración Propia.

### **4.3 Generalidades sobre el análisis y la descripción de puestos.**

#### **4.3.1 Análisis de puesto.**

Según Aguilar Morales (2010) define el Análisis de Puestos de Trabajo: es el procedimiento que se encarga de obtener la información acerca de los puestos: su contenido, los aspectos y condiciones que los rodean (pág. 3).

Según Dessler (2001) expresa que el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos.

Para Chiavenato (2007) establece que el análisis de puestos es el siguiente paso después de la descripción de puestos. En otras palabras, una vez identificado el

contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante (pág. 227).

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace), (Cómo lo hace y porqué lo hace) el análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. (Chiavenato, 2007, pág. 228)

#### **4.3.2 Estructura y elementos identificables en el análisis de puestos.**

Chiavenato (2007) expresa que mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado. (pág. 228)

Para Chiavenato (2007) Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

##### **1. Requisitos intelectuales:**

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. (pág. 229)

## 2. **Requerimientos físicos:**

Comprende 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 desempeño adecuado del puesto. (pág. 229)

## 3. **Responsabilidades adquiridas:**

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 que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. (pág. 229)

## 4. **Condiciones de trabajo:**

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su trabajo. (pág. 230)

Dessler (2001) expresa que la especificación del puesto: es la lista de los requisitos humanos para un puesto; es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad etc., requeridos como producto del análisis de puestos.

Especificaciones del Puesto de Trabajo: se relaciona a los requisitos y competencias personales exigidas necesarias para el cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos surgen del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesional. (Aguilar Morales, 2010, pág. 3)

#### Esquema 4. Alcance de la descripción y análisis de puestos.

<p>Descripción de puestos = Aspectos intrínsecos</p>	<p>1. Título del puesto 2. Ubicación del puesto en el organigrama</p> <p>3. Contenido del puesto { Tareas o responsabilidades</p>	<p>a) Nivel del puesto b) Subordinación c) Supervisión d) Relaciones colaterales</p> <p>Diarias Semanales Mensuales Anuales Esporádicas</p>
<p>Análisis de puestos = Aspectos extrínsecos</p>	<p>Factores de análisis</p>	<p>1. Requisitos intelectuales a) Educación necesaria b) Experiencia Necesaria c) Iniciativa necesaria d) Aptitudes necesarias</p> <p>2. Requisitos físicos a) Esfuerzo físico necesaria b) Concentración visual necesaria c) Complejión física requerida d) Destrezas y Habilidades</p> <p>3. Responsabilidades adquiridas a) Por supervisión de personal b) Por materias y equipos c) Por métodos y procesos d) Por dinero, títulos y documentos e) Por información confidencial f) Por seguros a terceros</p> <p>4. Condiciones de trabajo a) Ambiente de trabajo b) Riesgos de trabajo i) Accidentes de Trabajo ii) Enfermedades profesionales</p>

**Fuente:** (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 228)

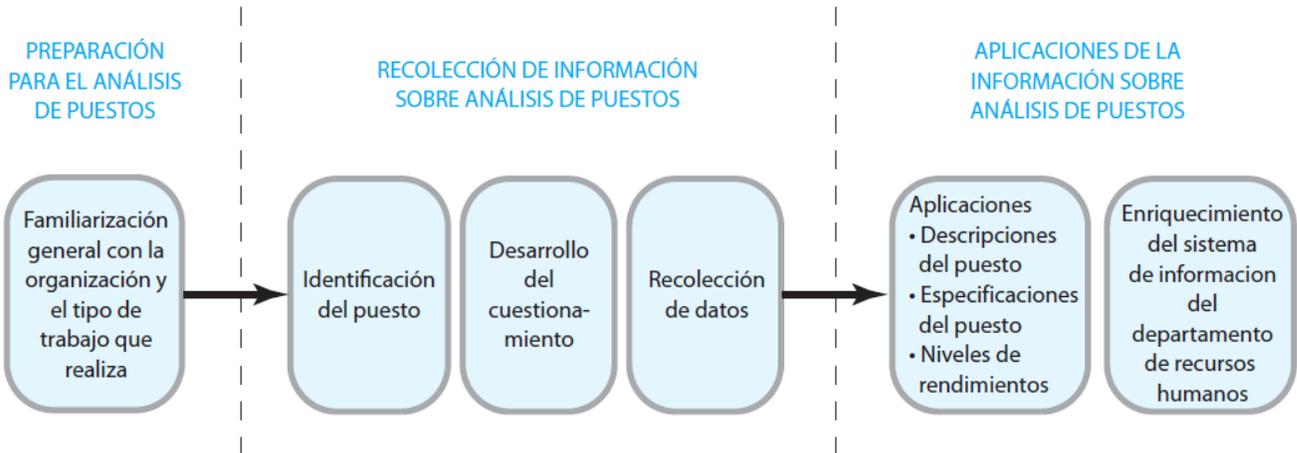
#### 4.3.3 Pasos para realizar un análisis y descripción de puestos.

Según Dessler (2001) el análisis de puestos debe seguir seis pasos.

1. Identifique para qué usará la información, pues ello determinará qué datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para compilación de datos, como entrevistar al empleado y preguntarle qué vincula el trabajo, son buenas para redactar descripciones del puesto y para seleccionar a los empleados para el mismo. (pág. 86)
2. Rapase la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos. (pág. 86)

3. Seleccione los puestos representativos que analizará. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere de mucho tiempo. (pág. 86)
4. A continuación, analice el puesto de hecho, reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo. (pág. 86)
5. Repase la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos. (pág. 86)
6. Prepare una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación del puesto son dos resultados concretos del análisis del puesto. *La descripción del puesto* (repetimos) es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo como, serían las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. (pág. 87)

La especificación del puesto resume las cualidades rasgos, habilidades y formación personal requeridas para desempeñar el trabajo; puede ser un documento separado o estar en el mismo documento con la descripción del puesto.



**Figura 1:** Las tres fases de la información sobre análisis de puestos. (Werther & Keith, 2008, pág. 99)

Para Alles (2010) el análisis y la descripción de puestos permite responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son los puestos de la organización?
- b) ¿Cómo se relacionan entre sí?
- c) ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y estrategias organizacionales?
- d) ¿Cuál es el grado de adecuación de una persona al puesto que ocupa?
- e) ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?
- f) ¿Hasta qué punto los empleados con competencias con un desarrollo superior son compensados por hacer tareas de menor exigencia? (pág. 116).

#### **4.3.4 Métodos para recabar la información para el análisis de puestos.**

Según Dessler (2001) el proceso del análisis del puesto empieza cuando el analista recaba información, proporcionada por el trabajador y el supervisor, acerca del carácter del trabajo y las tareas específicas que se desarrollan.

Las personas que deben realizar el análisis y descripción de puestos es un especialista en gestión del talento humano, el ocupante del puesto y su superior. El responsable del área de talento humano y del programa de análisis tendrá que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. Al igual el ocupante del puesto y el superior inmediato deberán participar aportando la información necesaria.

Para Alles (2010) la conveniencia en la aplicación de los instrumentos dependerá de cada caso, sin embargo, es lo usual es utilizar la combinación de varios métodos al mismo tiempo, el especialista encargado es quien determinará que método se deberá utilizar. (pág. 116)

De igual forma representa una herramienta efectiva para establecer los siguientes ítems:

1. Asignación de las personas a los puestos.
2. Planificación de las capacitaciones necesarias para el desarrollo de competencias.
3. Establecer las bases para la evaluación del desempeño de cada puesto.
4. Establecer las tabulaciones salariales de los puestos.
5. Planificar planes de carrera.

6. Establecer las mejoras necesarias en temas de higiene y seguridad ocupacional.
7. Reunir información para actualizar las políticas de reclutamiento, selección promoción del personal.

Por lo anterior el análisis y descripción de cargos integra y soporta los demás procesos de la gestión de talento humano, aportando elementos cuantitativos y cualitativos de los puestos de trabajo en la organización, y los perfiles profesionales que se requieren para desempeñar las tareas.

Según Chiavenato (2007) los métodos que se utilizan para obtener la información necesaria en el proceso de Análisis y Descripción de Puestos son los siguientes:

### **1. Método de la Observación Directa.**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos.

El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos claves de sus observaciones.

Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual.

Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior (pág. 231).

a. Ventajas.

1. Contacto personal con el colaborador.
2. Pueden verificarse las condiciones de trabajo.
3. Solventar dudas en el instante.

b. Desventajas.

1. Los colaboradores pueden incomodarse al momento de realizar la observación.
2. Puede requerirse varias observaciones para obtener toda la información.

## **2. Método de la Entrevista.**

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si

es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas.

Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados. (pág. 232)

a. Ventajas.

1. Participación de los colaboradores de manera directa.
2. Se obtienen datos que ayudan a una mejor comprensión de las características del cargo.

b. Desventajas.

1. Temor de los colaboradores a responder de manera real.
2. Pueden dejarse de un lado los aspectos generales del puesto.

### 3. Método del Cuestionario.

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada.

Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas. (pág. 232)

#### a. Ventajas

1. Permite recolectar información en corto tiempo.
2. Ideal para puestos ubicados geográficamente alejados.

#### b. Desventajas.

1. Se pierde el contacto directo entre el analista y el trabajador.
2. Si el cuestionario no está bien elaborado se puede dejar de lado información importante.

#### 4. Métodos Mixtos:

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

A continuación, se presenta a manera general un ejemplo del cuestionario para el levantamiento de la información.

Figura 2: Formulario para levantamiento de información para análisis de puesto.

<p><b>Formulario levantamiento de información para análisis del puesto</b></p>
<p><b>Apellidos y nombres completos:</b></p> <p>_____</p>
<p><b>¿Qué nivel de instrucción académica tiene usted ?.</b></p> <p>Bachiller ( ) , Técnico ( ) , Universitario ( ) , Profesional ( ) Posgrado ( )</p>
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO ( como se denomina su puesto) :</b></p>
<p><b>UBICACION ORGANIZACIONAL DEL PUESTO</b> Especifique la ubicación del puesto, a que área organizativa corresponde dentro de la Institución</p> <p>_____</p>
<p><b>Cargo del Jefe inmediato:</b></p> <p>_____</p>
<p><b>PROPOSITO DEL PUESTO</b> Haga un resumen general sobre la misión del puesto ¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado).</p> <p>_____</p>
<p><b>PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO</b> Enuncie las principales funciones ¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado), especificando el porcentaje (%) de tiempo que le toma esa función, dentro del total de funciones del puesto. Para actividad responder los siguientes puntos:</p>

**Describa la actividad**

¿Qué se hace? (acción) \_\_\_\_\_

¿Cómo se hace? (método) \_\_\_\_\_

¿Para qué se hace? (resultado esperado), \_\_\_\_\_

- **Frecuencia:** Diaria ( ) Semanal ( ) Mensual ( ) Otros ( )
- **Consecuencia por no realizar la actividad:** Leve ( ) Grave ( ) Daño a toda la organización ( )
- **Complejidad de la actividad:** Fácil ( ), Difícil ( ), Compleja ( )

**Conocimientos necesarios para realizar esta actividad**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**INTERRELACIONES** - Indique los órganos o usuarios, internos (jefes o compañeros del Tribunal) o externos (usuarios que no pertenecen a la Institución), con los que mantiene coordinación y/o comunicación para cumplir con esta actividad

Entidad / Usuario y Motivo (para que coordina o comunica)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**HABILIDADES Y ACTITUDES**

Marque las competencias que usted considera necesarias para cumplir con las funciones de su puesto :

Habilidades			Actitudes				
<input type="checkbox"/>	Administración	<input type="checkbox"/>	Comunicación oral	<input type="checkbox"/>	Actitud al cambio	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad
<input type="checkbox"/>	Capacidad analítica	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Iniciativa/Creatividad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/>	Comunicación escrita	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Motivación	<input type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión

 Otras habilidades y actitudes:

\_\_\_\_\_

**INSTRUCCION FORMAL**

<p>¿Qué nivel de instrucción considera usted que se debe tener para cumplir con este puesto?</p> <p>B: Bachiller ( ) , T: Técnico ( ) , U: Universitario ( ) , P: Profesional ( ) D: Posgrado ( )</p>									
<p><b>EXPERIENCIA LABORAL</b></p> <p>Indique el tiempo de experiencia que usted considera, debe tener una persona para desempeñar este puesto:</p>									
<p><b>CONOCIMIENTOS INFORMATICOS</b></p> <p>Qué programas informáticos emplea en su puesto de trabajo</p> <p>Suite de Oficina Microsoft Office ( ) , Redes sociales (Facebook,etc): ( ) , Comunicación (Skype, etc) : ( )</p> <p>Contabilidad ( ) , Finanzas ( ) , SRI ( ) , Legislación ( ) .</p> <p>Otros:</p> <p>_____</p>									
<p><b>CONOCIMIENTOS IDIOMAS</b></p> <p>Qué nivel de otros idiomas considera que usted necesita para este puesto</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Idioma</th> <th>Nivel (Básico B, Intermedio I, Avanzado A)</th> <th>¿Cuál es su nivel actual B/A ?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table>	Idioma	Nivel (Básico B, Intermedio I, Avanzado A)	¿Cuál es su nivel actual B/A ?	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Idioma	Nivel (Básico B, Intermedio I, Avanzado A)	¿Cuál es su nivel actual B/A ?							
_____	_____	_____							
_____	_____	_____							
<p><b>RESPONSABILIDAD RECEPCION Y CONTROL.</b></p> <p>Fecha (dd-mm-aaaa):_____ Firma Colaborador: _____</p> <p>Revisión por: Analista: _____ Firma: _____</p> <p>Fecha (dd-mm-aaaa): _____</p>									

**Fuente:** elaboración propia.

#### **4.3.5 Beneficios y objetivos del análisis y descripción de puestos de trabajo para la gestión del talento humano en las organizaciones.**

##### **1. Beneficios para los procesos en la gestión del talento humano.**

Para Pereda Marin (2008) “Toda empresa y en consecuencia, todo departamento de gestión del talento humano, debe desarrollar e implantar un sistema adecuado de análisis y descripción de puestos sin olvidar que para obtener un determinado resultado debemos optar siempre por la economía de recursos”. (pág. 40)

El establecimiento de este análisis y descripción de puestos determinará el éxito o fracaso de muchos de los procesos de una organización, ya que es en él mismo donde se reflejarán los requerimientos técnicos, contextuales y comportamentales especificados en cada caso. (Pereda Marin, 2008, pág. 40)

Según Pereda Marin (2008) el análisis y descripción de puestos es un proceso básico en la gestión del talento humano junto a la planificación ya que permite obtener elementos para la toma de decisiones en los demás procesos laborales a continuación se mencionan estas aportaciones:

##### **a. Clasificación y ordenación de puestos (estructura retributiva).**

La información proporcionada por el análisis y descripción de puestos servirá para clasificar y posicionar todos los puestos de la organización, y sobre ello, establecer la estructura retributiva. (pág. 41)

##### **b. Reclutamiento y selección de personal.**

Se formulan los requisitos que ha de tener un candidato para poder llevar a cabo eficazmente un determinado trabajo. En base a esa información se desarrolla todo el proceso de reclutamiento y selección (técnicas a utilizar, pruebas que se pasarán,

planteamiento de la entrevista...). De este modo, los perfiles solicitados se basarán en los requerimientos que el puesto imponga a quien lo desempeñe. (pág. 41)

### **c. Planificación del talento humano.**

El análisis y descripción de puestos de trabajo nos permite determinar qué tipo de diseño de empleo es adecuado para los diferentes departamentos de la organización. Los puestos de trabajo no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la empresa, sino también sus metas. Por tanto, los análisis y descripción de cargos de trabajo son declaraciones explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido hacer para lograr sus objetivos. (pág. 42)

### **d. Evaluación del desempeño.**

Consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado por parte de la organización. Es mediante el análisis y descripción de puestos de trabajo es como se determinan los criterios que se desean alcanzar, y se fijan los niveles de desempeño del puesto. De este modo, se ofrecen a los empleados pautas objetivas que deberán intentar alcanzar, y se proporcionará a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Con ello, los niveles de desempeño de un puesto se desarrollarán a partir de la información que genera el análisis del puesto. (pág. 42)

### **e. Valoración de puestos de Trabajo.**

Se trata de un procedimiento que proporcionará información acerca del valor relativo de un determinado puesto dentro de la organización, punto fundamental a la hora de poder establecer las retribuciones, ya que si no se saben cuáles son las tareas específicas de un trabajo, es muy difícil determinar su valor. (pág. 42)

**f. Orientación y necesidades formativas (planificación y evaluación de la formación).**

La información obtenida en los análisis y descripción de puestos de trabajo se utilizará para diseñar los proyectos de aprendizaje y desarrollo. Para poder planificar la formación necesaria de un trabajador, se necesita saber qué hace, cómo lo hace y dónde lo hace; de esta forma se determinarán sus capacidades, conocimientos y aptitudes, así como los aspectos donde muestra lagunas formativas. (pág. 42)

**g. Determinación de responsabilidades.**

Al proporcionar el análisis y descripción de puestos de trabajo la información necesaria sobre las responsabilidades y competencias del puesto, se reducirá la incertidumbre que en muchas ocasiones se tiene con respecto a sus funciones, y se evitará el desempeño de un rol distinto al que se pide, solapamiento de actividades, etc. (pág. 42)

**h. Diseño y rediseño de puestos de trabajo.**

Proceso mediante el cual la dirección decide las tareas y la autoridad de cada puesto de trabajo y reconsidera lo que espera que hagan sus empleados (pág. 43).

**i. Diseño y rediseño organizacional.**

La definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, áreas etc. (pág. 43).

**j. Gestión y planes de carrera profesionales.**

Es necesario, a la hora de planificar la carrera de un profesional, conocer cuáles serán las necesidades futuras de la organización. El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo sirve de guía a los directivos y empleados para decidir sobre el tipo de

formación y perfeccionamiento necesario a fin de avanzar en la carrera profesional del trabajador (pág. 43).

**k. Seguridad, higiene y ergonomía (elaboración de planes de prevención y seguridad).**

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene que ver también con la productividad y la competitividad de cada empresa. Permite conocer la eficacia de la administración y gestión del talento humano, dando como resultado la simplificación de otras tareas propias de este sector de las organizaciones. Todo esto implica una relación directa con los talentos de los colaboradores, que en definitiva son la base para el desarrollo de cualquier organización (pág. 43).

**l. Otras aportaciones.**

El análisis y descripción de puestos de trabajo no sólo está orientado al responsable de la dirección del talento humano, sino que también se pueden beneficiar del mismo los cargos intermedios e incluso los propios trabajadores. De esta forma, veremos cómo los procesos antes definidos, interactúan en la organización de forma funcionalmente distinta, en relación al tipo de personal al que vaya referido (pág. 43).

**2. Beneficios para los directores del departamento de talento humano y otros departamentos.**

- a) Optimiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que los datos que nos aporta el análisis y descripción de puestos de trabajo nos permite elaborar y describir las especificaciones del perfil de las personas que reúnan las mejores características para su reclutamiento, y también nos permite ajustar la metodología más adecuada para su selección. (pág. 44)

- b) Dota de transparencia al proceso de contratación, suministrando a los trabajadores información sobre los deberes y obligaciones de sus puestos, pero también de los derechos y satisfacciones que se obtienen a través de su desempeño. (pág. 44)
- c) Guía el proceso de formación de personal, mediante la elaboración de acciones formativas dirigidas a lograr el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que desarrollan. (pág. 44)
- d) Hace posible la gestión de los planes de carreras profesionales de los individuos, su promoción y los demás movimientos de personal, esto requiere información relativa a las exigencias y naturaleza de cada puesto.
- e) El análisis y descripción de puestos es una herramienta altamente útil para la correcta armonización de las carreras profesionales de los trabajadores. (pág. 44)
- f) Es fundamental en el proceso de valoración y adecuación salarial, ya que las exigencias de los puestos, y la valoración de sus contribuciones permiten definir una jerarquía en las retribuciones. (pág. 44)
- g) Es un instrumento de gran ayuda para la evaluación del desempeño; ya que la organización puede identificar y comparar los comportamientos y resultados que distinguen a individuos que obtienen excelentes desempeños, de aquellos que no. (pág. 45)
- h) Permite la localización de fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales, al conocer las condiciones y el ¿cómo? se realiza el trabajo, se ponen de relieve aspectos susceptibles de provocar accidentes y enfermedades profesionales. (pág. 45)

- i) Influye en el incremento de la excelencia de factores determinantes del comportamiento organizativo. (pág. 45)

### **3. Beneficios para mandos intermedios y los trabajadores.**

Las razones por las que es aconsejable que los mandos intermedios y los trabajadores deban interesarse por el análisis y descripción de puestos de trabajo son las siguientes:

- a) Para poder participar en el proceso de selección con conocimiento de causa, ya que, de lo contrario, su intervención estaría cargada de juicios de valor. (pág. 45)
- b) Para poder realizar una evaluación objetiva de sus subordinados, y ofrecerles un feedback útil y práctico sobre su desempeño. (pág. 45)
- c) Para lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando solapamientos que originen conflictos en el seno de la organización. (pág. 45)
- d) Para prever incrementos de productividad al asignar con criterio de eficacia a cada persona su puesto de trabajo. (pág. 45).

#### **4.3.6 Descripción de puestos.**

Según Chiavenato (2007) "Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo".

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su

realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (pág. 226).

Según Dessler (2001) la descripción de cargos es la “lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo” (pág. 84).

Para Aguilar Morales (2010) la descripción de puestos de trabajo: es el documento que recopila la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. (pág. 3).

#### **4.3.7 Elementos básicos de la descripción de cargos.**

Según Werther & Davis (2008) Menciona que los elementos básicos de la descripción de puestos son:

- 1. Código:** especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- 2. Fecha:** dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- 3. Identificación:** de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de talento humano verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas. (pág. 99)

#### **4.3.8 Objetivos de la descripción de puesto.**

Según Werther & Davis (2008) los descriptores varían de una compañía a otra.

La descripción de puestos, permitirá a la organización principalmente:

- a) Que los empleados y supervisores conozcan específicamente cuáles son las responsabilidades y actividades en un puesto de trabajo.
- b) Reclutar, seleccionar y contratar personas calificadas y con las competencias necesarias para el puesto.
- c) Planificar la formación y capacitación de los empleados y trabajadores, de acuerdo a los objetivos organizacionales.
- d) Evaluar en base a objetivos y metas propuestas.
- e) Crear escalas salariales consistentes con el mercado laboral, de acuerdo al área de producción o servicios donde se realiza la actividad principal de la organización.
- f) Elaborar planes de sucesión.

#### **4.3.9 Etapas para determinar la descripción de puestos.**

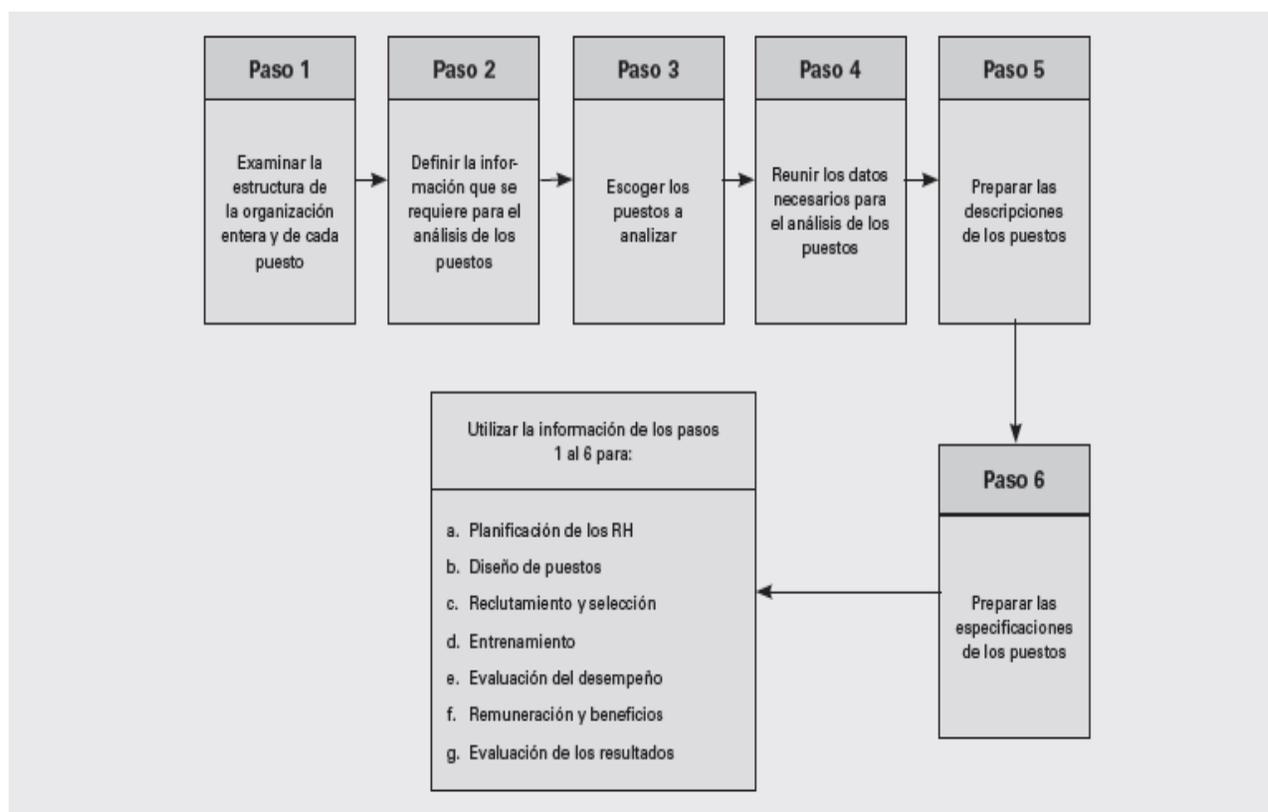
Siendo el objetivo final la descripción de puestos, en forma general se distinguen tres actividades a realizar para llegar a este objetivo:

1. El levantamiento de información de los puestos en la organización. Para la obtención de esta información, se pueden emplear los métodos de entrevista,

cuestionarios y observación directa. Cuando existen muchos puestos, es necesario clasificarlos y definir una muestra de los más representativos.

2. El análisis y confirmación de la información recolectada. Es necesario validar las relaciones verticales (jerarquía) y horizontales (actividades similares) entre puestos, así como sus funciones y competencias requeridas para ejecutarlas.
3. La descripción propiamente del puesto de acuerdo a un formato preestablecido para el efecto. En otras palabras, el conjunto de estas descripciones es lo que se llama el “Manual de Puestos” de la organización.

En forma secuencial los pasos necesarios para determinar la descripción de puestos, están definidos en el siguiente esquema.



*Esquema 5:* Los seis pasos del proceso del análisis de los puestos (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 227)

#### **4.3.10 Contenido para la descripción de puestos.**

El formato para la descripción de puestos es diferente en cada organización y sus elementos dependen justamente de la información que consideren importante los niveles superiores. El levantamiento de información en la fase de análisis es la que provee todos los datos que serán definidos en la descripción del puesto.

A continuación, se presenta de manera general las secciones que pueden contener un formato de descripción de puestos.

##### **a) Identificación del puesto.**

1. Empresa
2. Nombre del puesto
3. Código del puesto
4. División, unidad y departamento (estructura orgánica)
5. Cargo del supervisor o jefe inmediato
6. Analista o área de talento humano que desarrolló la descripción
7. Nivel superior que aprobó la descripción.
8. Ubicación del puesto en el organigrama

##### **b) Misión del puesto.**

Es una descripción del propósito general del puesto, se debe responder las preguntas: ¿Por qué y para qué existe el puesto? y no deben describirse las actividades del puesto en detalle.

##### **c) Actividades Esenciales del puesto.**

Constan las actividades principales que se ejecutan en el puesto. Se recomienda que las actividades sean descritas con el verbo en infinitivo y que sean breves y concisas.

Las actividades principales justamente son aquellas definidas luego de la etapa de análisis.

#### **d) Relaciones**

Define las relaciones que existen con otros puestos de trabajo de la organización y con entidades fuera de ella.

1. Puesto con el que se relaciona.
2. Descripción breve de la interacción con los otros cargos o entidades.
3. Relación externa a la empresa (proveedores, clientes, otros).

#### **e) Autoridad**

1. Puestos a los que supervisa, de ser el caso.
2. Toma de decisiones y límites a cargo del puesto.

#### **f) Perfil del Puesto**

1. Escolaridad, formación profesional.
2. Conocimientos requeridos para el puesto.
3. Capacitación adicional y necesaria.
4. Tiempo de experiencia requerido para el desempeño óptimo del puesto.
5. Idiomas.

6. Conocimientos de informática.
7. Aptitudes y habilidades requeridas para el puesto.

#### **g) Condiciones de trabajo y medio ambiente**

1. Horarios especiales.
2. Horas extras.
3. Viajes.
4. Condiciones ambientales para la ejecución del puesto.

#### **h) Competencias**

La gestión del talento humano por competencias, es necesario incluirla.

1. Describir cada competencia requerida para el puesto.

Generalmente constan las competencias organizacionales o cardinales (para todos los puestos) y las específicas del área a la que pertenece el puesto.

2. Nivel o grado de requerimiento de cada competencia de acuerdo al puesto.

Diferentes puestos pueden requerir la misma competencia, pero en diferente grado.

Es esencial disponer del diccionario o catálogo de competencias de la organización.

Para fines de esta tesis se inicia con un diccionario general de Martha Alles y seleccionar las competencias de acuerdo a la organización, analizarlas con los niveles directivos y obtener el diccionario de competencias.

### **i) Indicadores de desempeño**

Definir de acuerdo a las actividades, indicadores de desempeño que permiten el control y monitoreo de metas propuestas para el puesto. Son medidas internas que poder ser cualitativas o cuantitativas, aplicables a todas las áreas de la organización y en el terreno que nos ocupa, pueden ser diseñadas por el responsable del área de talento humano. Las utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para estimar requerimientos futuros.

A continuación, se presenta de manera general un ejemplo de la información que debe contener la descripción del puesto.

Figura 3: Estructura del descriptor de puestos.

<b>Denominación del puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Area:</b>	Dirección Administrativa
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Número de plazas:</b>	2
<b>DATOS DEL PUESTO</b>	
<b>Misión del puesto</b>	
Realizar trámites administrativos con entidades externas como apoyo para la solución de requerimientos administrativos	
<b>Principales Actividades</b>	
Tramitar transferencias bancarias al exterior.	
Tramitar la matriculación de vehículos importados.	
Realizar los pagos de servicios básicos institucionales	
Distribuir materiales de oficina en cada una de las unidades	
<b>Ubicación y relaciones de autoridad</b>	
<b>Superior</b>	Jefe Administrativo
<b>Supervisa a:</b>	_____
<b>RESPONSABILIDADES RELACIONADAS CON EL AREA</b>	
	<b>SI / NO</b>
<b>-Maneja valores:</b>	<b>X</b>
<b>-Información confidencial:</b>	<b>X</b>
<b>-Condiciones de riesgo:</b>	<b>X</b>
<b>-Funciones especializadas:</b>	<b>X</b>
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Internas</b>	
<b>Con:</b>	<b>Para:</b>
Secretarias	Distribución de materiales
<b>Externas</b>	
<b>Con:</b>	<b>Para:</b>
Entidades bancarias	Transferencias al exterior
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Datos Generales</b>	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Técnico Superior
<b>Título requerido:</b>	Técnico superior en Administración y afines.

Area de conocimiento:	Apoyo administrativo		
Experiencia :	1 años.		
Especificidad experiencia:	Trámites administrativos.		
Edad:	hasta 35 años.		
Género:	Indistinto		
<b>Conocimientos requeridos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trámite para realiza transferencias bancarias internacionales</li> <li>- Organización y Archivo.</li> </ul>			
<b>Destrezas</b>			
- Programas informáticos	Microsoft Office.		
- Idioma	Inglés básico		
- Máquinas			
- Otros			
<b>COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Nivel de Compromiso		X	
Ética	X		
Justicia		X	
Orientación al cliente		X	
Orientación a resultados			X
Integridad			X
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Responsabilidad		X	
Preocupación por el oden y la claridad		X	
Trabajo en equipo			X
Comprensión Oral			X
Manejo de recursos materiales			X
<b>Verificación y control</b>			
Fecha de Elaboración			
Elaborado por:			
Aprobado por:			

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4 Generalidades sobre el modelo de gestión por competencias.**

##### **4.4.1 Modelo de gestión del talento humano por competencias.**

Según gerentes (2000) La teoría de la competencia fue formulada a comienzos del decenio de 1970 por David McClelland de la Universidad de Harvard. El Dr. McClelland señaló que las calificaciones académicas, los conocimientos, los grados y las certificaciones tradicionales no eran factores válidos de predicción del desempeño exitoso y eficaz en el trabajo y en otras situaciones de la vida. Afirmó McClelland que eran más útiles las «competencias» (así llamadas por él), es decir, las habilidades, las capacidades, los conocimientos, los patrones de comportamiento y las clases de actitud de la gente, por ser factores más seguros de predicción del éxito en el empleo. (pág. 3)

Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajo diario en los niveles específicos que exige su puesto (empleo) particular. (pág. 3)

Para Mertens (1996) En medio de un proceso de grandes transformaciones políticas y económicas, se concibe un refloramiento de los aspectos positivos de la vida, de un escenario donde quiméricamente, tal vez empresas, trabajadores y gobiernos, más que como obligados contrincantes o mediadores, se presentan como responsables de un funcionamiento de la producción y de las relaciones laborales centrado en la humanización del trabajo. (pág. 9)

Las empresas de hoy, necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tengan los conocimientos teóricos, pero, además, tenga la capacidad de lograr objetivos o resultados competentes. Por lo tanto, se establecen las condiciones necesarias para fortalecer su activo humano, orientado a

los esfuerzos a la generación de ambientes propicios para la innovación y el aprendizaje continuo, planificar estrategias para el desarrollo de competencias laborales. La gestión del departamento de talento humano a través de las competencias laborales considera indispensable la evaluación de las competencias que no resultan de una formulación, sino que son atribuciones a las experiencias.

Para Chiavenato (2009) “Administrar a las personas y las competencias humanas representan hoy una cuestión estratégica para las empresas”. (pág. 24)

#### **4.4.2 ¿Qué son las competencias?**

Para Alles (2010) cita a Spencer y Spencer 1993, quien define “una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”. (pág. 59)

El termino competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (pág. 82)

Para gerentes (2000) “Las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo”. (pág. 3)

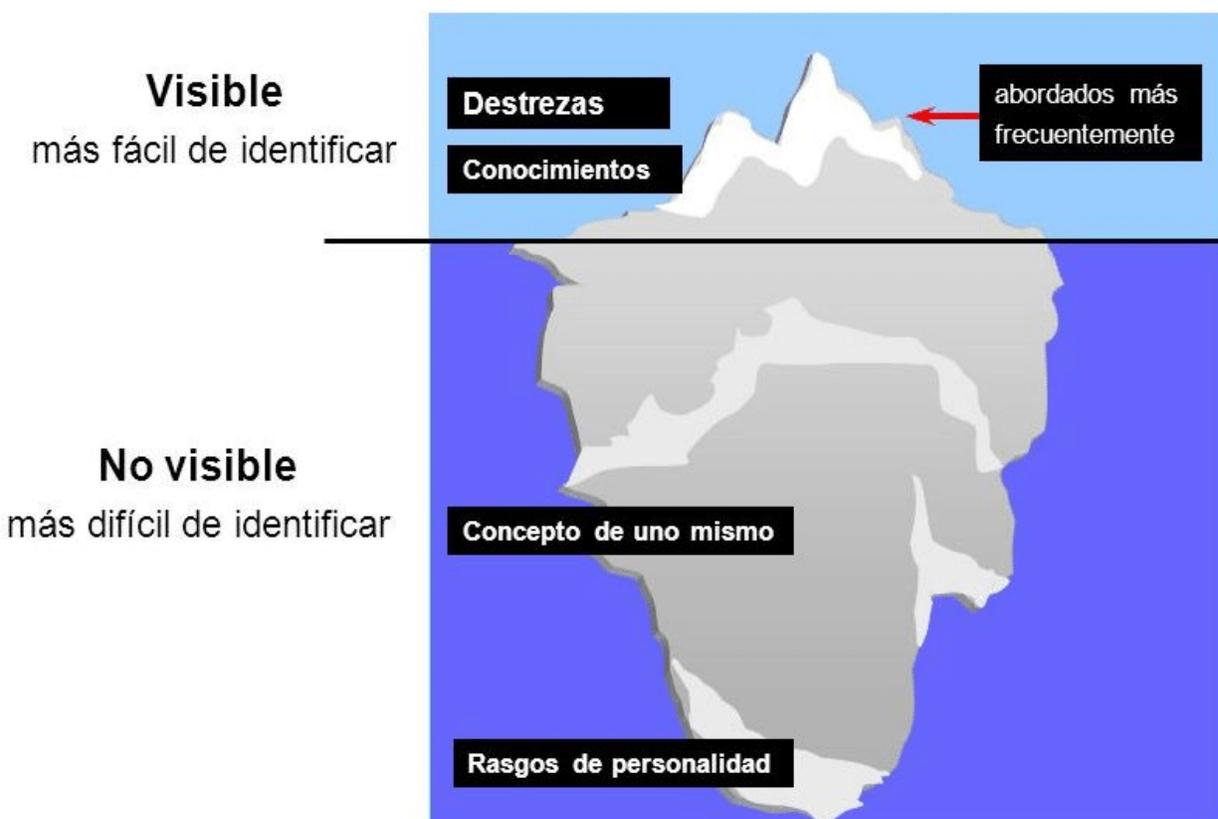
Para Alles (2010) la competencia laboral se define como: “una capacidad efectiva para llevar acabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”.

Expresa Alles (2010) que, aunque los modelos de administración en relación con competencias hacen referencia en todos los casos a las denominadas competencias conductuales, existen profesionales y autores que confunden las competencias con los conocimientos, puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión. (pág. 82).

#### 4.4.2.1 Modelo del “Iceberg”.

En la figura 4, se muestra el modelo del “Iceberg”, que representa las competencias definidas en dos grandes grupos:

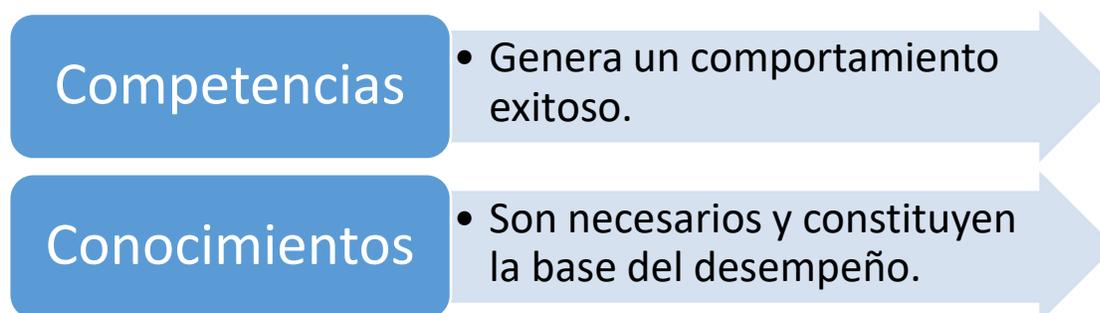
- Las fáciles de detectar y desarrollar.
- Las difíciles de detectar y desarrollar.



**Figura 4:** Modelo del “Iceberg” (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, 2010).

#### 4.4.3 Relación y diferencias entre conocimientos y competencias.

Esquema 5: Relación entre conocimientos y competencias.



**Fuente:** propia recuperado de (Alles, Diccionario de competencias, 2013, pág. 20).

Esquema 6: Diferencia entre conocimiento y competencia.

Conocimientos y competencias		
<p><b>Conocimientos ejemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Informática</li> <li>b. Contabilidad financiera</li> <li>c. Impuestos</li> <li>d. Leyes laborales</li> <li>e. Cálculos matemáticos</li> <li>f. Idiomas</li> </ul>	<p><b>Competencias ejemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciativa</li> <li>b. Autonomía</li> <li>c. Orientación al cliente</li> <li>d. Relaciones públicas</li> <li>e. Comunicación</li> <li>f. Trabajo en equipo</li> <li>g. Liderazgo</li> <li>h. Capacidad de síntesis</li> </ul>	<p>conocimientos y competencias son requeridos para un adecuado desempeño</p>

Fuente: propia recuperado de (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, 2010).

1. **Competencia:** hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
2. **El modelo de competencias:** es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
3. **Conocimiento:** Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
4. **Modelo de conocimientos:** Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permite definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos. (Alles, Diccionario de competencias, 2013, págs. 18,19)

#### **4.4.4 Clasificación de las competencias.**

En resumen se muestra en la tabla 1 como para Spencer y Spencer las competencias pueden clasificarse en los grupos presentados por (Pereda Marin & Berrocal Berrocal, 1999).

<b>Grupo 1</b> <b>Logro y Acción</b>	1	Orientación al logro
	2	Interés por el orden y la claridad
	3	Iniciativa
	4	Búsqueda de información
<b>Grupo 2</b> <b>Atención y ayuda a los demás</b>	5	Comprensión interpersonal
	6	Orientación de servicio al cliente
<b>Grupo 3</b> <b>Impacto e influencia</b>	7	Impacto e influencia
	8	Conocimiento organizacional
	9	Construcción de relaciones
<b>Grupo 4</b> <b>Habilidades Gerenciales</b>	10	Desarrollo de otros
	11	Asertividad o uso posicional del poder
	12	Trabajo en equipo y cooperación
	13	Liderazgo de equipos
<b>Grupo 5</b>	14	Pensamiento analítico
<b>Competencias cognitivas</b>	15	Pensamiento conceptual
	16	Experticia técnica / profesional
<b>Grupo 6</b>	17	Autocontrol
<b>Efectividad personal</b>	18	Autoconfianza
	19	Flexibilidad
	20	Compromiso organizacional

Tabla 1: Clasificación de las competencias. (Pereda Marin & Berrocal Berrocal, 1999)

#### **4.4.5 Beneficios del sistema de gestión por competencias.**

##### **4.4.5.1 Beneficios institucionales.**

- a. Incrementa la competitividad y productividad de la organización.
- b. Produce un ahorro de recursos.
- c. Facilita la toma de decisiones.
- d. Se define y la organización hace suya una cultura de desempeño excelente y mejoramiento continuo.

##### **4.4.5.2 Beneficios para el área de talento humano.**

- a. Posicionamiento como área estratégica.
- b. Mejoramiento de la percepción de las personas con respecto a la gestión del área.
- c. Integración de los procesos de talento humano.
- d. Gestión compartida del departamento de talento humano.

##### **4.4.5.3 Beneficios para las personas.**

- a. Apoyo al desarrollo humano para generar el cambio organizacional.
- b. Participación en su propio desarrollo.
- c. Incrementa los niveles de satisfacción laboral.

#### 4.4.6 Implementando el modelo de gestión por competencias.

De manera general, para iniciar con un sistema de gestión por competencias debemos realizar los siguientes pasos:

1. Diagnóstico sobre la situación actual de la gestión del talento humano.
2. Sensibilización sobre el modelo por competencias para todos los niveles de la organización.
3. Análisis de puestos de trabajo.
4. Definición de competencias organizacionales y específicas, a cargo de los máximos niveles directivos con la ayuda de un consultor en el área de talento humano.
5. Elaborar el diccionario de competencias y sus grados.
6. Desarrollar la descripción de puestos aplicando las competencias requeridas en cada puesto.
7. Definición de brechas entre el puesto y la persona que lo ocupa.
8. Aplicar el modelo al resto de subsistemas de gestión del talento humano.

Según Alles (2013) las **características** para el éxito en la implementación de un sistema de gestión del talento humano por competencias son:

- a. Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- b. Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- c. Útil para la empresa.

- d. Fiable.
- e. De fácil manejo.
- f. Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas. (pág. 79)

#### **4.4.6.1 Implementación de las competencias a los puestos de trabajo.**

Para Alles (2010), la implementación de la gestión por competencias a los puestos de trabajo inicia mediante la elaboración del diccionario de competencias y la asignación de los grados de la competencia, estableciendo el grado mínimo requerido para la realización de una actividad.

Para ello las competencias deben formar parte de los descriptores de puesto, necesitando de esta manera que las entrevistas y cuestionarios se elaboren utilizando el modelo de gestión por competencia facilitando de esta manera la estructuración del descriptos de puestos. (pág. 127).

Así mismo es necesario establecer las brechas de un puesto a otro a fin de definir las competencias que requiere cada puesto de trabajo. Es así que cuando se realiza un análisis de puesto bajo el modelo tradicional se realizan preguntas tales como:

¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para ejercer bien un puesto de trabajo?

Al implementar la gestión por competencias además de la pregunta anterior se realiza la siguiente:

¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto? (pág. 128)

#### 4.4.6.2 Asignación de competencias al puesto de trabajo.

Corresponde a los niveles directivos con el asesoramiento de un consultor del área de talento humano, definir las competencias que van a ser aplicadas a cada uno de los puestos de la organización.

Las competencias deben reunir las siguientes características: cualificables, cuantificables y demostrables, lo que permite que la relación entre competencias y desarrollo laboral se pueda medir de modo confiable y oportuno.

En función de la estrategia de la organización, podemos definir los siguientes tipos de competencias que deben ser incluidas en la descripción del puesto de trabajo:

1. **Competencias cardinales:** aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
2. **Competencias específicas:** para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Usualmente se combinan ambos colectivos.

Otros autores mencionan a las “competencias cardinales” como “organizacionales” y son aplicables a todos los puestos de la organización, pero de acuerdo al grado de exigencia de la competencia en el puesto. De ahí que varios puestos de la organización pueden tener una misma competencia, pero en diferente grado. (Alles, 2013, pág. 85)

#### 4.4.6.3 Grados de una Competencia.

De acuerdo a la estructura de la organización, especialidad y niveles, es necesario definir para una competencia sus grados, los mismos que representan el nivel en que la competencia es aplicada de acuerdo al puesto donde está definida.

De forma general una competencia puede tener cuatro grados, pero no constituye una regla, y está en función de la realidad de cada organización.

En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se representan se definen a través de frases explicativas. (Alles, 2013, pág. 74)

A continuación, se presenta el ejemplo de la competencia “Iniciativa”

<b>Competencia: Iniciativa</b>	
Es la predisposición a actuar proactivamente y pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>A</b> <b>Alto</b>	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
<b>B</b> <b>Bueno</b>	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
<b>C</b>	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis,

<p><b>Mínimo Necesario</b></p>	<p>tratando de anticiparse a las situaciones que pueden surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.</p>
<p><b>D Insatisfactorio</b></p>	<p>Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.</p>

**Fuente:** (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, 2010, pág. 86)

El grado o nivel D no implica la ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

#### 4.4.6.4 Diccionario de Competencias.

Es el documento formal donde constan las competencias definidas para toda la organización (cardinales) y las que se aplican en cada uno de los puestos de trabajo (específicas).

Para cada competencia se debe registrar la siguiente información:

1. Descripción general de la competencia.
2. Descripción de cada grado de la competencia.

En el diccionario, se pueden organizar las competencias de acuerdo a los diferentes niveles organizacionales: **directivo, ejecutivo y operativo.**

Cuando la organización no dispone de manuales de puestos de trabajo, es conveniente utilizar un diccionario estándar de competencias desarrollados por

consultoras de gestión del talento humano (como por ejemplo HAY/McBER, de Martha Alles, etc), lo que facilita para los niveles directivos la definición de competencias de la organización.

El área de talento humano puede preparar una propuesta del diccionario de competencias para ser analizado con los directivos y posteriormente luego del análisis respectivo se obtendrá el diccionario de competencias definitivo y que se aplicará en la organización.

#### 4.4.6.5 Perfil de competencias en la descripción del puesto.

Para la aplicación del modelo por competencias, es necesario que en la descripción del puesto consten las competencias y los grados de aplicación en cada una de ellas.

En el ejemplo siguiente Fig. 5, se muestra cómo se puede definir las competencias en el descriptivo del puesto de un gerente de talento humano en una empresa de servicios. (Alles, 2013, pág. 129).

#### Descriptivos de puestos: Competencias

Nombre de la competencia	A	B	C	D
<b>Competencias Cardinales</b>				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
<b>Competencias específicas para el área de talento humano</b>				

Comunicación / Capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad – Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa – Autonomía		X		

**Figura 5:** Descriptivos de puestos competencias (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias , 2013, pág. 129).

#### 4.4.7 Definición de brechas entre el puesto y la persona que lo ocupa.

Según Alles (2013) luego de la asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización, viene la determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización. (pág. 88)

La determinación de brechas se puede realizar tomando en consideración la evaluación de competencias por parte del jefe inmediato y una autoevaluación del colaborador. (pág. 272)

El rango de calificación puede ser definido de acuerdo a los niveles y grados de cada competencia definidas en el diccionario de competencias que maneja la institución.

Es posible ponderar las respuestas entregadas por el jefe inmediato y el colaborador, por ejemplo, en un 60% y 40% respectivamente.

Posteriormente se realiza una comparación entre el valor promedio obtenido y el requerido por el puesto y se determina la existencia o no de la brecha. Identificadas las

brechas, se puede analizar las acciones a tomar para cubrirlas y lograr un mayor acoplamiento del ocupante con el puesto, y por tanto mejorar su desempeño laboral.

Entre las acciones a contemplar pueden ser:

- a. Entrenamiento.
- b. Cambio de puesto.
- c. Capacitación en el mismo puesto.
- d. Capacitación con cursos y seminarios.

#### **4.4.8 La gestión por competencias en cada subsistema de gestión del talento humano.**

##### **4.4.8.1 Descripción de puestos.**

El primer proceso a implementar bajo este modelo es la descripción de puestos por competencias, que se constituye en la base fundamental para su aplicación en el resto de subsistemas. Antes de la descripción de puestos deberán estar definidas las competencias en el diccionario para el efecto.

##### **4.4.8.2 Selección.**

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos.

##### **4.4.8.3 Evaluación de competencias.**

Para conocer la relación entre el perfil y el ocupante del puesto respecto de las competencias y su grado de aplicación y desarrollo, se pueden utilizar entre otros los

siguientes métodos: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación (90°,180°, 360°) y Assessment (ACM). En ciertos casos, será necesario cubrir la brecha de competencias entre el perfil definido y la situación real del ocupante.

#### **4.4.8.4 Planes de carrera y sucesión.**

Deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Las competencias deben ser analizadas en función del individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

#### **4.4.8.5 Formación.**

Se deben implementar planes de formación en competencias. Es necesario que la institución evalúe las competencias de su personal a través de mediciones específicas o durante la evaluación del desempeño, y con esta información elaborar programas de desarrollo de competencias.

#### **4.4.8.6 Desarrollo de personas.**

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar su talento humano en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su Visión y Misión.

#### **4.4.8.7 Evaluación del desempeño.**

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. La evaluación de 360 y su variante de 180 grados, es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

#### **4.4.8.8 Compensaciones.**

Se considera que este es el módulo de gestión por competencias de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

#### **4.4.9 Diferencia entre el modelo tradicional del descriptor de puestos y el descriptor de puestos por competencia.**

Para Dessler (2009) De manera formal, es posible decir que el análisis de puestos basado en las competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o conductas) que el empleado que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien el trabajo. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades. (pág. 156)

El análisis tradicional de puestos: se enfoca en “qué” se logra, en cuanto a obligaciones y responsabilidades.

El análisis basado en las competencias: se enfoca más en “cómo” el trabajador cumple los objetivos del puesto o desempeña en realidad el trabajo. Por lo tanto, el análisis tradicional de puestos se enfoca en el trabajo, mientras que el análisis basado en las competencias se orienta al trabajador, en específico en lo que es capaz de hacer. (pág. 156)

#### 4.4.9.1 Tres razones para utilizar el análisis basado en las competencias.

Hay tres razones para describir los puestos en términos de competencias en lugar de obligaciones.

1. Como se mencionó, las descripciones tradicionales de puestos (con su lista de obligaciones específicas) pueden ser contraproducentes **si la meta es un sistema de trabajo de alto desempeño**. La intención de tales sistemas consiste en animar a los empleados a trabajar auto motivados, organizando el trabajo en equipos, alentando a los miembros de los equipos a que roten con libertad de un puesto a otro (cada uno con su propio conjunto de habilidades), asignando mayor responsabilidad a los empleados en actividades como la supervisión diaria y organizando el trabajo en proyectos o procesos en los que las tareas se combinan o traslapan. El personal se debe mostrar entusiasta por aprender y por cambiar de un puesto a otro. El hecho de dar a alguien la descripción de un puesto con una lista de obligaciones específicas puede motivar la actitud de “ése no es mi trabajo”, encasillando a los trabajadores.
2. Es más *estratégico* describir el puesto en términos de las habilidades, los conocimientos y las competencias que el trabajador necesita. Por ejemplo, el énfasis estratégico implica que debe animar a algunos empleados a desarrollar su destreza en distintas áreas.
3. Las habilidades, los conocimientos y las competencias medibles sustentan el *proceso de administración del desempeño* del patrón, el logro de las metas estratégicas de una empresa requiere que los empleados muestren ciertas habilidades y competencias. La **administración del desempeño** consiste en basar la capacitación, las evaluaciones y las retribuciones de los empleados en el fomento y el reforzamiento de las habilidades y las competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Es un prerrequisito entender cuáles son

esas competencias requeridas; la descripción del puesto en términos de habilidades y competencias lo facilita. (pág. 156)

#### **4.4.9.2 Comparación entre el análisis tradicional de puestos y el basado en las competencias.**

En la práctica, si uno elige cualquier descripción de un puesto es probable que descubra que algunas de las obligaciones y responsabilidades se basan en competencias, aunque en la mayoría de los casos no sea así. Por ejemplo, considere las obligaciones típicas que se encuentran en la descripción del puesto de gerente de marketing. ¿Cuáles de las obligaciones completarían la frase: “Para desempeñar este trabajo de manera competente, el empleado debe ser capaz de...?”. Algunas obligaciones y responsabilidades conocidas no cubrirían fácilmente esos requisitos. (pág. 157)

Por ejemplo: “Trabaja con escritores y artistas, y en el extranjero redacta, diseña, distribuye y produce materiales promocionales” no es medible. ¿De qué manera se logra medir el grado en el que el empleado “trabaja con escritores y artistas” o “redacta, diseña y distribuye”? En otras palabras, si tuviera que diseñar un programa de capacitación para el empleado que ocupa este puesto, ¿cómo determinaría si lo capacitó adecuadamente para trabajar con escritores y artistas? (pág. 157)

De hecho, ¿qué tipo de capacitación implicarían esa obligación y esa responsabilidad? Esto no queda claro.

Por otro lado, algunas de las obligaciones y responsabilidades típicas del puesto se pueden expresar más fácilmente como competencias. Por ejemplo, es fácil completar la frase: “Para desempeñar este trabajo de manera competente, el empleado debe ser capaz de” con “aplicar encuestas de marketing sobre conceptos actuales y de nuevos productos; preparar informes de actividades de

marketing, así como desarrollar y ejecutar planes y programas de marketing”.  
(pág. 157)

#### **4.4.9.3 Cómo redactar descripciones de puestos basadas en las competencias.**

La definición y la redacción de las competencias del puesto implican un proceso que es similar en la mayoría de los aspectos al análisis de puestos tradicional. En otras palabras, el gerente tendrá que entrevistar a los ocupantes del puesto y a sus supervisores, plantear preguntas abiertas acerca de las responsabilidades y actividades del puesto, y tal vez identificar incidentes críticos que determinan el éxito en ese puesto, también se debe contar con bancos de datos comerciales de competencias. (pág. 157).

### **5. Preguntas directrices.**

- a. ¿Cuáles son las debilidades del modelo actual de descriptor de cargos?
- b. ¿Cuál sería la estructura del modelo del descriptor de cargos idóneo?
- c. ¿Cuáles son los componentes a incorporar en el descriptor de cargos?
- d. ¿Cuál sería el impacto en el modelo organizacional al implementar el nuevo modelo descriptor de cargos?

### 6 Matriz de operación de variables.

Objetivos específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones Variables	Sub	Indicador
<b>1. Analizar las debilidades del modelo actual de los descriptores de cargos de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.</b>	Descriptor de puestos.	Es la técnica que responde al diseño de las actividades laborales que realizarán los colaboradores .	Es la revisión y estudio del diseño actual de los descriptores de cargo.	1. Estructura del modelo descriptor de cargos. 2. Efectividad del modelo descriptor de cargos.	del de de de de de	1.1 Encabezado. 1.2 Identificación del puesto. 1.3 Descripción genérica. 1.4 Descripción específica. 1.5 Especificación del puesto. 1.6 Perfil de puestos. 1.7 Reglamento técnico organizativo. 2.1. Parámetros de evaluación del personal. 2.2. Evaluación de riesgos laborales.

<p><b>2. Describir la estructura del modelo del descriptor de cargos idóneo para la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.</b></p>	<p>Descriptor de puestos</p>	<p>Distribución de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña.</p>	<p>Diseño de la estructura del descriptor de cargos.</p>	<p>1. Ficha descripción de puestos.  2. Características del modelo de descriptor de cargos.</p>	<p>1.1 Manuales de cargos por competencia.  2.1 Flexibilidad del puesto.  2.2 Autonomía del puesto.  2.3 Identificación con la tarea.  2.4 Retroalimentación.  2.5 Identificación de competencias.</p>
<p><b>3. Determinar que competencias laborales deben incorporarse en el descriptor de puestos de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.</b></p>	<p>Competencias laborales</p>	<p>Elementos indispensables que conforman el descriptor de puestos.</p>	<p>La información detallada que debe presentar el descriptor de puestos.</p>	<p>1. Misión de los puestos.  2. Contribuciones principales de los puestos.  3. Detalle de cada contribución.  4. Dimensiones y complejidad de</p>	<p>1.1 Manual de normas y procedimiento de RH.  2.1 Manual de normas y procedimientos de RH.  3.1 Obtención de datos.  4.1 Entrevistas  5.1 Entrevistas.  6.1 Organigrama.</p>

				<p>los puestos.</p> <p>5. Relaciones dentro y fuera de la institución.</p> <p>6. Estructura orgánica.</p> <p>7. Requerimientos de los puestos.</p> <p>8. Riesgos laborales existentes.</p>	<p>7.1 Formación, conocimientos específicos, Habilidades y destrezas, experiencia.</p> <p>8.1 Reglamento técnico organizativo.</p> <p>8.2 Observación.</p> <p>8.3 Metodología para elaboración de normas de seguridad e higiene en puestos o áreas de trabajo (INSS)</p>
<p><b>4. Establecer cómo afectaría la estructura organizacional la implementación del nuevo modelo.</b></p>	<p>Planes de implementación.</p>	<p>Proceso que establece medidas y planes de acción, para alcanzar objetivos.</p>	<p>Proceso para dar a conocer el nuevo modelo del descriptor de cargos.</p>	<p>1. Proceso de aprobación</p> <p>2. Políticas de difusión interna.</p>	<p>1.1 Presentación a autoridades superiores.</p> <p>2.1 Medios de divulgación al personal actual.</p> <p>2.2 Medios de inducción al nuevo personal.</p>

## **7. Diseño metodológico.**

### **7.1 Tipo de investigación.**

Esta investigación es de carácter descriptivo ya que se trata de establecer las debilidades del modelo actual de descriptor de puestos y los beneficios que podrían obtenerse mediante la actualización del modelo actual, al igual se trata de establecer los criterios necesarios en el descriptor de puestos a fin de aportar a la inducción al puesto y evaluación del desempeño.

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo puesto que se analiza el entorno actual de la División de Recursos Humanos de la UNAN - Managua, en lo referente al conocimiento de las actividades principales y funciones que deben realizar los trabajadores de esta área y como influiría un rediseño del descriptor de cargos existente en la ejecución de los procesos de esta dirección administrativa la cual podría trascender a las demás áreas que componen la estructura orgánica de la universidad.

### **7.2 Población y muestra.**

La población seleccionada según los objetivos de esta investigación está conformada por el personal administrativo de planta del recinto universitario "Rubén Darío" de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, de enero a junio 2017, el cual correspondía a 704 trabajadores, que se desempeñan en cargos vinculados a gestión administrativa.

La muestra seleccionada estuvo conformada por 25 trabajadores pertenecientes a la División de Recursos Humanos del recinto universitario "Rubén Darío" de la UNAN Managua, siendo no probabilística ya que se determinó con el objetivo de observar la tendencia de la problemática detectada en los descriptores de puestos.

### **7.3 Métodos y técnicas.**

Los instrumentos utilizados en función al objetivo de la investigación los instrumentos aplicados en diferentes etapas, estas fueron:

### **7.4 La observación.**

Se ha utilizado la observación directa a fin de conocer como los trabajadores de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua ejercen sus actividades acordes a las funciones descritas en el descriptor de cargos actual, al igual conocer las condiciones de seguridad e higiene laboral, logrando obtener información que aportara a la identificación de las actividades y funciones principales de cada cargo y las condiciones de trabajo.

### **7.5 Revisión documental.**

Es la revisión documental es una de las técnicas que mayor información ha aportado a la investigación, por medio de la revisión se logró tener un panorama amplio sobre las carencias y beneficios que aportaría la actualización de los descriptores de puestos para la institución.

### **7.6 Cuestionarios.**

Este instrumento ha aportado la información suficiente sobre las funciones de cada puesto de trabajo directamente de cada colaborador que ejerce las labores a fin de complementar la información necesaria en la actualización de los descriptores de puestos de la División de Recursos Humanos de UNAN Managua.

Las preguntas del cuestionario están dirigidas a validar la información suministrada por la directora y los jefes de oficina con las respuestas de los subordinados, concerniente a los objetivos, responsabilidades.

## **8. Análisis e interpretación de resultados.**

### **Capítulo 1: Situación actual del proceso de actualización de los descriptores de puestos en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua).**

#### **8.1 Perfil institucional.**

##### **8.1.1 Descripción de la institución.**

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN – Managua), se ha caracterizado por ser una institución de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos a nivel de pregrado y postgrado.

La UNAN - Managua cuenta con tres grandes contenidos de ofertas académicas: de grado, postgrado y la oferta tecnológica (Productos, bienes y servicios). Tiene capacidad de atender cerca de 40,000 estudiantes en los municipios donde cuenta con recintos universitarios en país, con 63 carreras de licenciaturas e ingeniería, 45 programas de Diplomados, 22 de Especialidades Médicas, 30 de Maestrías y 6 Doctorados, pone a disposición de gobiernos locales, empresa privada, comunidades de base, organismos no gubernamentales e instituciones de gobierno una amplia gama de servicios en los campos de la salud, jurídico, económico, medioambiente, recursos acuáticos, geología, geografía, biotecnología y nutrición entre otros.

La UNAN-Managua es una institución de educación superior de carácter público que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera; conforme la legislación nacional ley 89, que aporta al desarrollo del país, mediante la docencia e investigación con carácter multidisciplinario, la educación permanente e inclusiva, la proyección social y la extensión cultural, en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso, justicia social y en armonía con el medio ambiente.

Funciona con nueve Facultades y un Instituto Politécnico de la Salud, distribuidos en tres recintos universitarios en la ciudad de Managua: El recinto universitario "Rubén Darío" (RURD) sede central, Recinto Carlos Fonseca Amador (RUCFA) y Recinto Ricardo Morales Avilés, cuenta con cuatro recintos universitarios regionales ubicadas en las ciudades de Estelí, Matagalpa, Carazo y Chontales.

En la UNAN-Managua cuenta con más de 40,000 estudiantes entre pregrado, posgrado y programas especiales. Se ofertan 97 carreras de grado, en las siguientes áreas de conocimiento: Educación e Idiomas, Ciencias de la Salud, Ciencias, Ingeniería y Arquitectura, Ciencias Económicas y Administrativas, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Sociales. Cuenta con una planta docente de 863 maestros, en su mayoría con grado de maestría y doctorado. En el área administrativa fija laboran 651 empleados.

### **8.1.2 Misión.**

La misión y visión de la UNAN-Managua surgen de un proceso de consulta entre trabajadores académicos, administrativos y dirigentes estudiantiles; actores clave en la elaboración del plan estratégico institucional 2011-2015.

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y posgrado desde una concepción de la educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad cultural de los y las nicaragüenses; todo ello en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso y justicia social y en armonía con el medio ambiente. 39

### **8.1.3 Visión.**

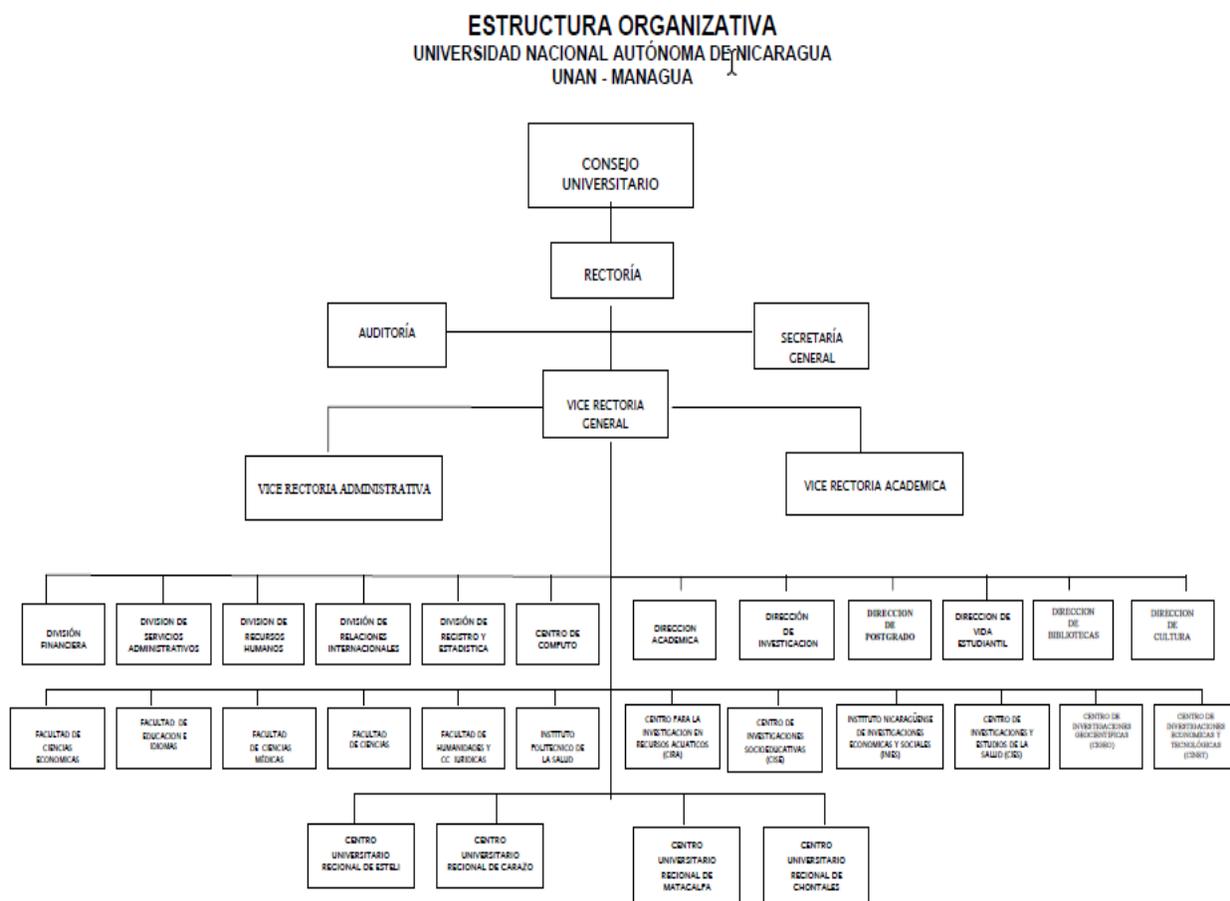
La UNAN-Managua es una institución de Educación Superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y posgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizajes pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por lo tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías.

### **8.1.4 Principios rectores.**

Los valores que rigen el quehacer en la UNAN-Managua son:

- a. Compromiso social
- b. Equidad, justicia, igualdad de genero
- c. Honestidad y transparencia
- d. Respeto a los derechos humanos
- e. Respeto a la diversidad
- f. Respeto al medio ambiente
- g. Ética profesional
- h. Responsabilidad social e institucional
- i. Identidad institucional
- j. Tolerancia
- k. Solidaridad
- l. Identidad nacional, cultural y patriótico

### 8.1.5 Estructura organizativa.



Revisado: septiembre 2003

## 8.2 Normativas del proceso de actualización de descriptores de puestos.

Para conocer la situación actual sobre el proceso de actualización de los descriptores de puestos es necesario realizar una revisión documental a los diferentes reglamentos, manuales y políticas que permitirán conocer el alcance del tema objeto de estudio.

### 8.2.1 Reglamentos.

El reglamento interno de trabajo del personal administrativo de la UNAN- Managua, aprobado el dieciséis de abril del año dos mil trece, cuyo fin es conciliar las relaciones laborales y orientar mejor el trabajo en equipo para el buen funcionamiento institucional. El objetivo principal radica en la unificación y aplicación de las

disposiciones que regulen la administración de personal y proporcionar elementos técnicos administrativos que faciliten el ejercicio de la gestión y la toma de decisiones.

Dicho reglamento lo componen ciento ocho artículos distribuidos en XI capítulos donde se abordan temas como: ingreso del personal, jornadas de trabajo, vacaciones, permisos, régimen disciplinario, higiene y seguridad, sueldos y salarios, entre todos los temas que se relacionan con la gestión del talento humano.

En el capítulo VI llamado: Administración de personal, ingreso de personal, movimiento interno, evaluación del desempeño y capacitación, está compuesto por cuarenta y tres artículos que van desde el artículo trece hasta el artículo cincuenta.

En su artículo número 13 menciona que el ingreso de personal se realizará comprobando su capacidad a través de pruebas y entrevistas de acuerdo a los siguientes procedimientos:

1. Ingreso de personal.
2. Selección de personal.
3. Contratación de personal.
4. Periodo de prueba.
5. Finalización de contrato.

Al igual en su artículo número 14 establece los documentos que debe presentar el aspirante para ser tomado en consideración para ocupar un puesto dentro de la institución.

En su artículo número 15 establece los requerimientos para ingresar a laborar a la institución que se menciona a continuación:

- a. Ser nicaragüense o extranjero legalmente residente.
- b. Mayor de 16 años de edad.

- c. No ser pariente de otro colaborador hasta el segundo grado de consanguinidad, salvo situaciones especiales determinadas por las calificaciones.
- d. No tener cuentas pendientes con la justicia.
- e. Reunir los requisitos requeridos por el cargo.
- f. Llenar la solicitud de empleo con datos veraces.
- g. Estar dispuesto a ser ubicado en el área dentro de la institución, según las necesidades.
- h. Cumplir con el periodo de prueba.

En el artículo número 16 se establece que la selección del aspirante idóneo para el cargo se determinara mediante los resultados obtenidos en las pruebas escritas y la entrevista.

Al igual desde el artículo 17 hasta el 19 del reglamento se establece que cuando surjan nuevas plazas o bien surja una vacante se seleccionara al ocupante entre los aspirantes que laboren ya para la institución de manera indeterminada.

### **8.2.2 Manuales.**

El Manual de Normas y Procedimientos de la División de Recurso Humanos, aprobado el cinco de junio del año dos mil trece, responde a la necesidad de regular los procesos de trabajo a fin de cumplir con el objetivo estratégico de “garantizar y optimizar el uso de y manejo de los recursos existentes” y con las recomendaciones del Contraloría General De La Republica de Nicaragua, como guía de orientación para ser implementada por el personal.

El manual consta de siete capítulos, en el primero se presenta la estructura organizativa de la División de Recursos Humanos, en el segundo las normas generales, en el tercero las normas y procedimientos de la oficina de empleo y capacitación, en el cuarto capítulo se detallan las normas y procedimientos de la oficina

de nóminas y atención al trabajador, el quinto describe las normas y procedimientos de la unidad de higiene y seguridad ocupacional, el sexto detalla el glosario de términos y por último los anexos.

En el tercer capítulo que contempla las normas y procedimientos de la oficina de empleo y capacitación, este menciona como tarea específica de dicha oficina la contratación y selección del personal que dice literalmente:

La Oficina de Empleo, Capacitación Contrataciones es el área encargada de realizar los procesos de la gestión del talento humano tales como reclutamiento, selección, contratación, diseño de puesto, evaluación al desempeño, promoción de personal, capacitación para el personal administrativo de la Institución.

### **Reclutamiento y Selección de Personal.**

Reclutamiento es el proceso en el que se aplican un conjunto de técnicas y procedimientos dirigidos a **identificar candidatos capacitados para ocupar puestos vacantes en la Institución**, este se inicia con la divulgación del cargo y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Selección es “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (Chiavenato 2011)

### **Normas.**

- a. La División de Recursos Humanos es la instancia facultada para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, salvo en los casos que la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (Ley No. 89) faculta.

- b. La Oficina de Empleo, Capacitación Contrataciones deberá tener un banco de recursos actualizado (dos años) que permita obtener candidatos en todo momento.
- c. El proceso de reclutamiento se podrá desarrollar en dos etapas: La primera en la que se realiza convocatoria al personal que labora en la Institución para la selección a través de un proceso de evaluación y promoción; en caso de no haber candidatos idóneos se abrirá la segunda etapa que es el proceso de reclutamiento con personal externo.
- d. Los egresados de la UNAN-MANAGUA, con excelencia académica (90 puntos en adelante), podrán considerarse como fuente de selección del personal siempre y cuando llenen los requisitos del cargo vacante.
- e. El Consejo Universitario y el Rectorado a través del Vice Rectorado General y el Vice Rectorado Administrativo y de Gestión son las instancias facultadas para la autorización de las nuevas plazas.
- f. La División de Recursos Humanos deberá custodiar el expediente del empleado contratado por tiempo determinado o indeterminado, en el cual se deben archivar todos los documentos que evidencian el cumplimiento de los requisitos requeridos para la contratación, así como llevar control y seguimiento del mismo.
- g. La Oficina de Empleo, Capacitación Contrataciones debe garantizar al nuevo trabajador el ingreso al seguro social, ingreso al sistema de control de asistencia, constancia para apertura de cuenta bancaria, carné de empleado, tarjeta de comedor, según sea el caso, reportar la dirección domiciliar del trabajador para el registro en nómina de viáticos de transporte, según sea el caso. Así mismo debe entregar un ejemplar del Reglamento Interno del personal administrativo.

## Procedimientos para el reclutamiento.

Una vez solicitada y autorizada la ocupación de una plaza vacante se procede a:

1. Publicar a través de los murales y la página Web de la UNAN-Managua la necesidad institucional de cubrir plaza vacante, especificando los requisitos del cargo, salario y fecha límite para la recepción de documentos.
2. Los interesados en aplicar a una plaza vacante, envían a la División de Recursos Humanos carta de solicitud adjuntando Currículum Vitae y documentos soportes.
3. Las solicitudes recibidas se clasifican, tomando en cuenta aquellas que reúnan todos los requisitos y lo establecido en las normas. En el caso que sean trabajadores indeterminados de la Institución, se deberá tener presente además de su vida laboral reflejada en el expediente, una evaluación actualizada de su desempeño laboral, tomando en cuenta los factores definidos en el formato de evaluación según sea el cargo.
4. Se procede a contactar vía telefónica, correspondencia o correo electrónico a los pre-seleccionados, con el fin de aplicar entrevista preliminar en la que se da a conocer las funciones y responsabilidades del puesto, prestaciones, horarios de trabajo, condiciones laborales, entre otros.
5. **Se verifican las referencias de los candidatos y según el cargo se aplican las pruebas por competencia.**
6. Una vez obtenidos los resultados de las pruebas se programa una entrevista entre los tres candidatos que obtengan mayor puntaje y el responsable del área solicitante.

7. Se coordina la fecha y hora de la entrevista y prueba de conocimiento que aplicará el responsable inmediato del área que solicita la cobertura de la plaza cuando el caso lo amerite.
8. Los expedientes completos de los candidatos junto al resultado y diagnóstico de las pruebas aplicadas, son revisados por la Dirección de Recursos Humanos y el Responsable del área solicitante para efectuar la selección definitiva del candidato según su perfil ocupacional.
9. Una vez seleccionado el candidato que cubrirá la plaza vacante, el responsable inmediato realizará la solicitud oficial a la División de Recursos Humanos para que proceda a la contratación o promoción del recurso.

### **Contratación de Personal.**

Es el proceso que sigue a la selección de personal, en el cual se firma el contrato de Trabajo entre el trabajador y el empleador donde se establecen las obligaciones y derechos del trabajador.

#### **Normas:**

- a. **La contratación de personal se hará en base a la capacidad comprobada a través de pruebas y entrevistas.**
- b. Al personal contratado por tiempo determinado, se le elaborará un contrato de período de prueba de un mes, que deberá ser evaluado por el superior inmediato, para determinar la continuidad o cancelación del contrato.
- c. La forma de contratación de los trabajadores puede ser: Tiempo completo, Tres cuartos de tiempo y medio tiempo.

- d. Los contratos de trabajo por tiempo indeterminado serán autorizados por el Rectorado o por la Comisión designada por el Rectorado.
- e. El Rectorado es la instancia facultada para realizar los nombramientos y evaluación de los cargos de Dirección, tanto Académica como Administrativa.
- f. **La División de Recursos Humanos deberá actualizar cada dos años el Manual de Cargos y Funciones, a fin de darle a conocer al personal contratado las funciones que desempeñará en el ejercicio de su cargo.**
- g. Cuando una plaza nueva sea ocupada por un recurso interno, se firmará un convenio donde se especifique, monto a devengar, período de prueba y funciones a realizar, mismo que será evaluado; de ser satisfactoria la evaluación se le confirmará en el cargo.

#### **Procedimientos:**

1. La Oficina de Empleo y Capacitación, Contrataciones contacta al recurso seleccionado para el llenado y firma de la documentación correspondiente:
  - a. Solicitud de empleo.
  - b. Firma del contrato de trabajo inicial.
  - c. Firma de hoja de ingreso al seguro social (NIT).
  - d. Registro en el sistema de control de asistencia.
  - e. Fotografía para carnet de trabajador.
  - f. Trámite de la cuenta bancaria.

- g. Reporte de dirección domiciliar para asegurar el trámite de transporte (Uso de recorrido o pago de viático de transporte, según sea el caso).
2. La Oficina de Empleo y Capacitación, Contrataciones a través del área correspondiente procede a llenar la Hoja de Control de personal que contiene los siguientes datos: fecha, No. de INSS, apellidos y nombres, cargo, período de contratación, unidad administrativa, código de cargo, salario básico, No. de cuenta, motivo de contratación, tipo de movimiento, control de asistencia e ingreso al INSS y debe ser firmado por la persona que llenó dicho formato.
3. Una vez firmado y sellado el contrato de trabajo, se le entrega copia al trabajador y el original es archivado en el expediente laboral.
4. Al trabajador también se le deberá entregar copia de su ficha ocupacional.
5. Se elabora carta de contratación dirigida al responsable inmediato con copia al interesado y se acompaña al nuevo trabajador a su puesto de trabajo.
6. Se ingresan los datos del personal contratado al informe de Nómina Complementaria.

### **Promoción de Personal.**

Es una política de la Institución promover al personal siempre y cuando el candidato esté calificado para desempeñar el nuevo cargo, esto implica que el trabajador es transferido a un cargo con mayores responsabilidades que las que desempeña, así como con una mayor remuneración.

Se refiere al movimiento vertical del trabajador dentro de una organización, que implica también un incremento en el salario. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso adelante en la carrera del trabajador. (Chiavenato, 2011)

**Normas:**

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo de la UNAN Managua, para las promociones del personal administrativo se tomará en cuenta lo siguiente:

- a. Se le concederá un mes de prueba, para valorar si demuestra la capacidad necesaria para desempeñar las funciones del cargo a asumir.
- b. Al finalizar el período de prueba su jefe inmediato realizará la evaluación del desempeño laboral, si demuestra capacidades se confirmará en el puesto; en caso contrario, regresa a su puesto anterior.
- c. Los criterios de prioridad para la determinación de promoción son:
  1. Trabajadores de contrato por tiempo indeterminado.
  2. Trabajadores de la misma Dependencia.
  3. Trabajadores de la misma actividad.
  4. Trabajadores de contrato por tiempo determinado.

**Procedimientos:**

1. Una vez solicitada la promoción ya sea por el trabajador o por su jefe inmediato, la Oficina de Empleo y Capacitación, Contratación procede a analizar la necesidad de dicha promoción.

Si la promoción es por efecto de nuevas tareas en el puesto de trabajo se procederá de la siguiente manera:

- a. Análisis de puestos con los instrumentos aprobados para tal fin.

- b. Creación de la nueva ficha ocupacional determinando el nuevo cargo y salario, si el caso lo amerita.
- c. Se elabora propuesta y se envía a la instancia correspondiente para su aprobación.
- d. Una vez aprobado, se comunica por escrito al jefe inmediato y al trabajador.
- e. Se elabora la hoja de movimiento de personal y se envía a la Oficina de Nómina.

### **Capacitación y desarrollo profesional.**

Es un proceso educacional con carácter estratégico aplicado a corto, mediano y largo plazo de manera organizada y sistemática por medio del cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos, habilidades en el trabajo y competencias en función de los objetivos institucionales.

Los procesos de capacitación comprenden: la inducción permanente, adiestramiento, actualización y desarrollo profesional del trabajador administrativo a través de las becas de estudio.

### **Normas:**

- a. La Oficina de Empleo y Capacitación, Contrataciones debe garantizar al nuevo trabajador un proceso de inducción relacionado con el conocimiento del Proyecto Institucional, los Referentes Institucionales, Reglamento Interno y las particularidades del puesto de trabajo a desempeñar.
- b. En la selección del personal a capacitarse para su entrenamiento y actualización, se tomarán en cuenta los objetivos de la UNAN-MANAGUA, la

relación de la capacitación con el desempeño de las funciones y que la persona no haya participado en cursos o seminarios similares.

- c. Los trabajadores administrativos que han sido autorizados para su perfeccionamiento en cursos de Postgrado a nivel de Maestría o Doctorado se les dará seguimiento a sus deberes y obligaciones a través de una normativa de Becas, elaborada por la División de Recursos Humanos.

### **Procedimientos:**

1. La Oficina de Empleo y Capacitación, Contrataciones realiza propuesta de plan de capacitación anual tomando en cuenta el diagnóstico de necesidades de capacitación de las diferentes áreas, las solicitudes presentadas por los trabajadores y lo presenta a la Dirección de Recursos Humanos.
2. Una vez revisado por la Dirección de Recursos Humanos se envía al Vicerrector Administrativo y de Gestión para su aprobación.
3. La Dirección de Recursos Humanos, a través de la Oficina de Empleo y Capacitación, Contrataciones gestiona, ejecuta, da seguimiento y evalúa el cumplimiento de dicho plan.
4. El informe de cada capacitación es enviado al Rectorado para su conocimiento y toma de decisiones.
5. Los participantes de los cursos de desarrollo profesional a nivel de actualización, perfeccionamiento y posgrados deberán enviar a la División de Recursos Humanos copia del diploma o certificado obtenido para ser incorporado a su expediente laboral.

### **8.2.3 Políticas.**

Si bien en los manuales de procedimiento y planes operativos que existen en la institución señalan que el manual de funciones con en que cuenta la institución debe ser actualizado por lo menos cada 2 años, al momento de realizar esta investigación se constató que el manual existente, se actualizo por última vez al mes de enero del 2017, manteniendo la información y estructura desde el año 2009, modificando o actualizando las funciones de los descriptores de puestos, sin considerar las competencias y los beneficios que conllevaría actualizarlos de esta manera.

### **8.3 Aplicación de cuestionarios de diagnóstico sobre el manual de cargos y funciones en la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.**

Con el fin de conocer de forma general la situación actual sobre la gestión del talento humano en la UNAN Managua y la información referente a las funciones y relaciones de cada puesto de trabajo, fueron aplicados los “Cuestionarios a colaboradores y miembros de jefatura” (ver Anexo 1), que se aplicó a todo el personal que labora en esta división de forma permanente.

La encuesta fue elaborada tomando en consideración temas generales sobre los puestos de trabajo y el tiempo de ejercer las funciones para su análisis:

- a. Datos generales.
- b. Entorno Organizacional.
- c. Organización de los puestos de trabajo.
- d. Referencia de los puestos de trabajo.
- e. Apoyo para gestión por competencias.

### 8.3.1 Resultados sobre el diagnostico mediante cuestionarios aplicados.

Del análisis de la información recolectada a través de los “Cuestionarios”, aplicados a todo el personal administrativo de la División de Recursos Humanos se desprende la información que se presenta a continuación.

### 8.3.2 Distribución del personal por unidad administrativa y puesto que ocupa.

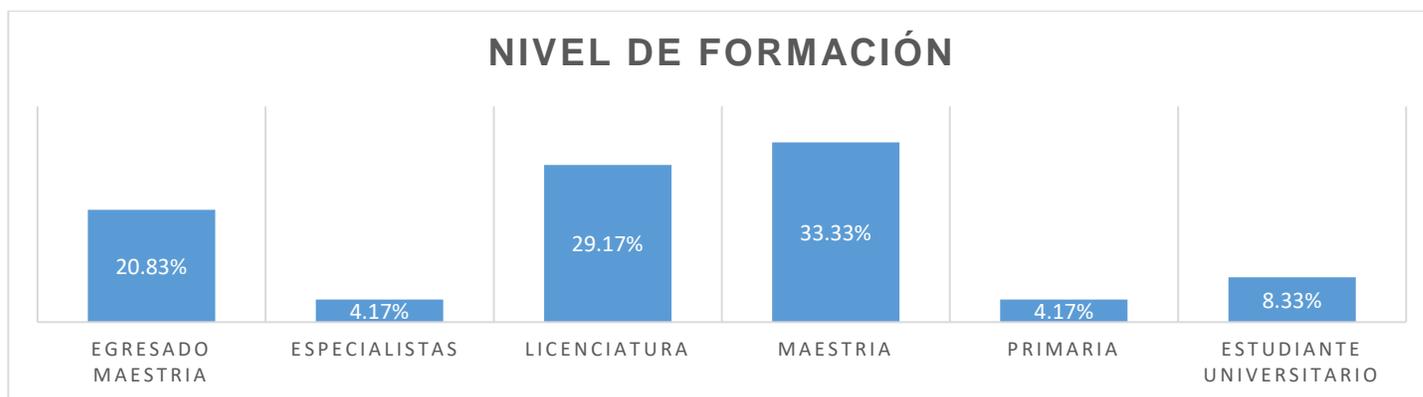
En la Tabla 2, se puede observar por unidad administrativa: empleados, puesto que ocupan y formación profesional.

**Tabla 2. Distribución del personal por unidad administrativa y puesto que ocupa**

No.	UNIDAD	NOMBRES	CARGO	AÑOS DE SERVICIO	GENERO	EDAD	NIVEL_ACADÉMICO	FORMACIÓN
1	Dirección RH	SANCHEZ MARTA ISABEL	RESPONSABLE DE DIVISION I	28	F	51	MAESTRIA	ADMINISTRACION FUNCIONAL
2		DE TRINIDAD ESPINOZA DIONNYS CECILIA	RESPONSABLE DE CLINICA UNIVER	4	F	41	ESPECIALISTAS	MEDICO EMERGENCIA
3		ESPINOZA ALVARADO FRANKLIN ANDIN	RESPONSABLE DE COMPENSACIONES	16	M	37	EGRESADO MAESTRIA	TALENTO HUMANO
4		CACERES OROZCO JESSICA LISSETH	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	1	F	25	LICENCIATURA	CONTADOR
5		MASIS MENESES AURA RUTH	TECNICO EN HIGIENE Y SEGURIDAD	11	F	31	MAESTRIA	SALUD PUBLICA
6		CASTILLO SANDOVAL ROBERTO ADRIAN	TECNICO EN HIGIENE Y SEGURIDAD	6	M	35	MAESTRIA	SALUD PUBLICA
7		ESPINOZA PERALTA ANA SALOME	TECNICO EN HIGIENE Y SEGURIDAD	3	F	32	LICENCIATURA	INGENIRO INDUSTRIAL
8		GAITAN NICARAGUA GRISELDA LIZETH	ENFERMERA ASISTENCIA	4	F	26	LICENCIATURA	ENFERMERA P. CRITICO
9		CARRANZA UGARTE MARTHA FABIOLA	ASISTENTE DE DIVISION	5	F	25	UNIVERSIDAD	EDUCACIÓN COMERCIAL
10		MARTINEZ GUTIERREZ JUANA ISABEL	JEFE DE DESPACHO A	28	F	46	EGRESADO MAESTRIA	TALENTO HUMANO
11		MORALES RODRIGUEZ WENDY ELIETTE	CONSERJE	2	F	34	LICENCIATURA	CONTADOR
12	Oficina de Nomina y Atención al Trabajador	GUEVARA SANDRA DE LOS ANGELES	RESP. DE OFICINA I	30	F	52	MAESTRIA	FINANZAS PÚBLICAS
13		ARAICA GUIDO DORA DEL CARMEN	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	21	F	59	LICENCIATURA	EDUCACIÓN COMERCIAL
14		CENTENO CARDOZA DIANA	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	12	F	33	LICENCIATURA	DERECHO
15		DAVILA LOPEZ PATRICIA DEL CARMEN	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	11	F	35	MAESTRIA	TALENTO HUMANO
16		ABURTO ARAICA KARLA VANESSA	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	9	F	32	EGRESADO MAESTRIA	TALENTO HUMANO
17		COLLADO LAGUNA AMANDA MIGUEL	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	9	F	33	MAESTRIA	TALENTO HUMANO
18		RIOS RIOS CARLA PATRICIA	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	8	F	39	EGRESADO MAESTRIA	TALENTO HUMANO
19		CASTELLON MARTINEZ VICTOR	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	4	M	22	UNIVERSIDAD	CONTADOR
20	Oficina de Capacitación y Selección	ALVAREZ MORALES ERMINIA	RESPONSABLE DE UNIDAD	11	F	30	EGRESADO MAESTRIA	TALENTO HUMANO
21		DURÁN SANABRIA DALICIA	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	17	F	43	MAESTRIA	TALENTO HUMANO
22		HERNANDEZ FLORES RAQUEL	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	6	F	34	LICENCIATURA	ECONOMIA
23		LOPEZ FLORES GUADALUPE	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	8	F	47	MAESTRIA	FINANZAS PÚBLICAS
24		BUSTAMANTE FLORES DOLORES	AUXILIAR DE OFICINA	9	F	44	PRIMARIA	PRIMARIA

Fuente: Propia

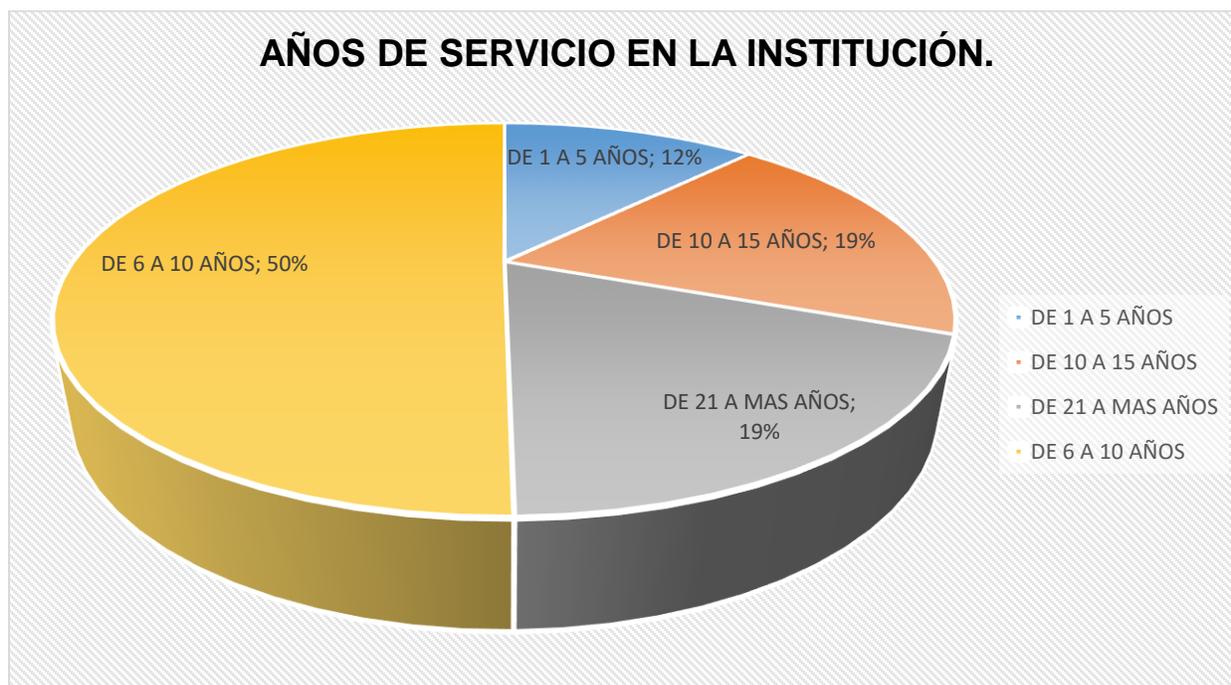
*Grafico No. 1: Porcentaje de empleados por formación profesional.*



**Fuente:** Elaboración propia.

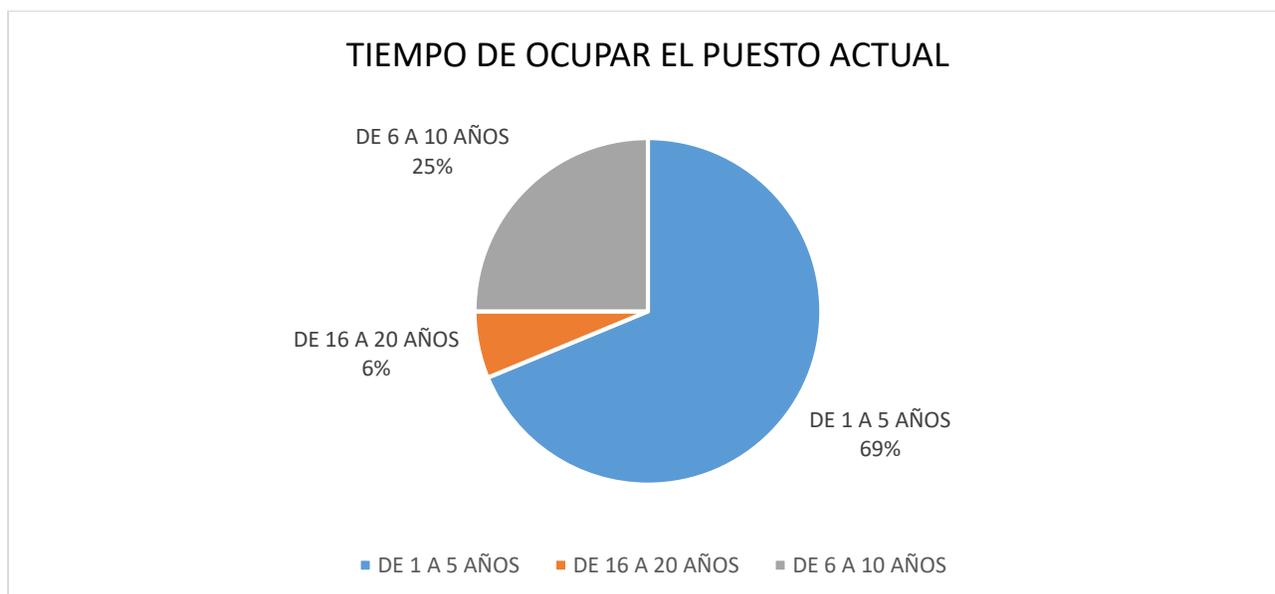
El 54.16% del personal que labora en la División de Recursos Humanos tiene un nivel de formación de maestría y solo el 12.5% tiene un nivel inferior a licenciatura.

*Grafico No. 2: Porcentaje de años de servicio en la institución.*



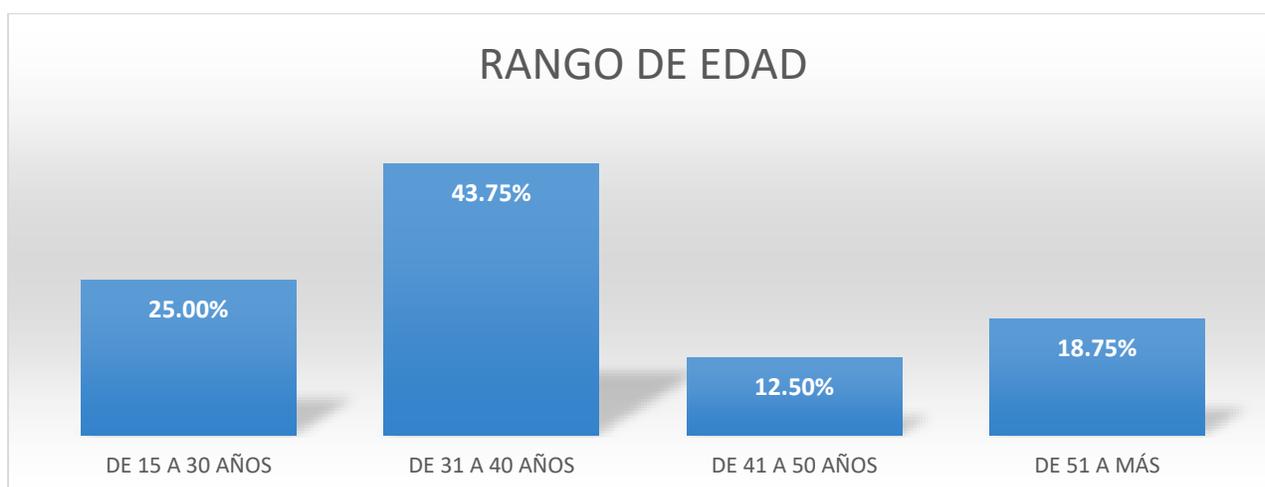
**Fuente:** Elaboración propia.

**Grafico No. 3:** Años de ocupar el puesto actual en la institución.



*Fuente:* Elaboración Propia.

**Grafico No. 4:** Rango de edad del personal de la División de Recursos Humanos.



*Fuente:* Elaboración propia.

Del total de personal que labora en la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua el 43.75% es mayor a 30 años y el 50% de ellos tiene de 6 a 10 años de laborar para la institución y el 69% tiene de 1 a 5 años de ocupar el cargo actual, con dicha información se determina que la mayoría del personal conoce muy bien las funciones que ejerce.

### 8.3.3 Resumen de puestos de trabajo División de Recursos Humanos.

De acuerdo con los cuestionarios aplicados se identificaron el número de colaboradores y funcionarios de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua, presentado en la tabla 3.

**Tabla 3. Número de puestos por unidad administrativa**

PUESTO DE TRABAJO	DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA			PLAZAS POR PUESTO DE TRABAJO
	DIRECCIÓN RH	OFICINA DE NÓMINA Y ATENCIÓN AL TRABAJADOR	OFICINA DE CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN	
RESPONSABLE DE DIVISIÓN I	1			1
RESPONSABLE DE OFICINA I		1		1
RESPONSABLE DE UNIDAD			1	1
RESPONSABLE DE CLINICA UNIVER	1			1
RESPONSABLE DE COMPENSACIONES	1			1
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	1	7	3	11
TÉCNICO EN HIGIENE Y SEGURIDAD	3			3
ENFERMERA ASISTENCIAL	1			1
ASISTENTE DE DIVISIÓN	1			1
JEFE DE DESPACHO A	1			1
AUXILIAR DE OFICINA			1	1
CONSERJE	1			1
<b>TOTALES POR DEPENDENCIA</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>24</b>

*Fuente: Propia*

### 8.3.4 Tabulación de resultados cuestionarios de diagnóstico.

A continuación, en base a la tabulación de datos recolectados mediante los cuestionarios aplicados al personal de la División de Recursos Humanos, se presenta el resumen de resultados, para obtener un diagnóstico inicial sobre el proceso de actualización de los descriptores de puestos.

**TABLA 4: RESUMEN DE RESULTADOS CUESTIONARIOS DE DIAGNOSTICO**

CUESTIONARIO	RESULTADOS			
	SI	%	NO	%
<b>Entorno organizacional</b>				
¿Conoce la Misión, Visión y Valores de la institución?	16	100.00%	0	0.00%
¿Conoce el organigrama de la institución?	13	81.20%	3	18.80%
¿La UNAN Managua, cuenta con descriptores de puestos que detallan las funciones que le corresponden a cada uno de los puestos de trabajo dentro?	1	50.00%	1	50.00%
¿Ha sido actualizado recientemente?			2	100.00%
¿Ha sido socializado?	2	100.00%	0	0.00%
¿Las funciones descritas están elaboradas tomando en cuenta la gestión por competencia?	0	0.00%	2	100.00%
¿Considera usted necesaria la elaboración de descripciones de puestos basados en gestión por competencia?	2	100.00%	0	0.00%
<b>Orgaización de los puestos de trabajo</b>				
¿Conoce si existe un manual de puestos de trabajo en la institución?	11	68.80%	5	31.20%
¿Conoce usted su ficha ocupacional?	15	93.80%	1	6.20%
¿Conoce usted sus funciones principales y complementarias?	14	87.50%	2	12.50%
¿Al momento de su contratación, le indicaron que conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes debía poseer para ocupar el puesto de trabajo?	12	75.00%	4	25.00%
¿Las funciones que desempeña, le fueron indicadas al momento de su ingreso?	13	81.20%	3	18.80%

<b>Referencia de su puesto de trabajo</b>				
¿Le dieron a conocer cuál es la razón de ser de la unidad administrativa a la que pertenece?	9	56.20%	7	43.80%
¿Le dieron a conocer cuales son los objetivos de su puesto de trabajo y que se espera?	9	56.20%	7	43.80%
¿Conoce como su puesto de trabajo se relaciona con otros puestos o areas de la institución?	15	93.80%	1	6.20%
¿Tiene plazo establecido para el cumplimiento de las funciones que tiene asignadas?	14	87.50%	2	12.50%
¿Actualmente ejecuta funciones las cuales considera que no le corresponden o no son especificas del puesto de trabajo que desempeña?	10	62.50%	6	37.50%
¿Sus conocimientos y experiencia adquiridos a través del tiempo tienen relación con las funciones que desempeña?	13	81.20%	3	18.80%
¿Con frecuencia debe dedicar tiempo extra para la realización de sus funciones?	12	75.00%	4	25.00%
¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar mejor sus funciones?	10	62.50%	6	37.50%
¿Conoce usted los factores de riesgo a su salud a los que esta expuesto asociados a su puesto de trabajo?	9	56.20%	7	43.80%
¿Alguna vez le han realizado una Evaluación al Desempeño?	12	75.00%	4	25.00%
¿Considera que las actividades que realiza son congruentes a su puesto?	8	50.00%	8	50.00%
¿Su puesto le permite desarrollar al máximo sus habilidades, destrezas y conocimientos?	14	87.50%	2	12.50%
¿La institucion promueve oportunidades de crecimiento laboral o planes de carrera?	9	56.20%	7	43.80%
¿La empresa le brinda la oportunidad de innovar en su trabajo de acuerdo a sus conocimientos y experiencia?	9	56.20%	7	43.80%
¿Le interesa mejorar su desempeño aportando nuevos	15	93.80%	1	6.20%
¿La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento?	15	93.80%	1	6.20%
<b>Competencias</b>				
¿De acuerdo al concepto de gestión por competencia estaria dispuesto a apoyar este modelo de gestion del talento humano en la institución?	15	93.80%	1	6.20%

Fuente : Propia

### **8.3.5 Resultados generales.**

A continuación, se presenta los resultados generales de cada área de análisis que contemplan los cuestionarios sobre diagnóstico aplicados.

#### **a) Entorno Organizacional**

El 100 % de los colaboradores afirman conocer la misión, visión de la institución, Es necesario la difusión de los objetivos estratégicos de la institución a todos los empleados, en función de que conozcan y apoyen con su trabajo la consecución de los objetivos institucionales.

Al igual los responsables de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua, coinciden que es necesario el actualizar los descriptores de puestos basados en la gestión de competencias, ya que en la actualidad no se han considerado los beneficios que aportaría a la institución.

#### **b) Organización de los puestos de trabajo**

En promedio el 81% de los colaboradores conoce de manera general sobre la organización de los puestos de trabajo. Conocen que existe un manual de puestos en la institución, por lo que es recomendable su actualización con el fin de definir con claridad las funciones, responsabilidades y requerimientos de todos los colaboradores en sus puestos de trabajo, así como garantizar su control y cumplimiento. La descripción de puestos es esencial en toda institución y constituye la base para los subsistemas de gestión del talento humano, como son: selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneraciones y la creación de incentivos.

## **c) Referencia de los puestos de trabajo**

### **c.1. Conocimiento general de sus funciones y los objetivos de su puesto**

En promedio el 72.92% de los colaboradores conoce exactamente lo que se hace en el puesto que desempeña y que están lo suficientemente valorados. Sin embargo, el restante 27.8% considera que las funciones que ejercen no corresponden a su puesto o bien no están acorde con su conocimiento y experiencia adquirida con el paso del tiempo.

### **c.2. Objetivos del puesto de trabajo**

En promedio el 43.80 % de los colaboradores, no recibieron la inducción necesaria para conocer el objetivo de las actividades en cada uno de sus puestos de trabajo. Esta información es útil para la descripción de puestos de trabajo y debe ir en concordancia para el apoyo a la consecución de los objetivos institucionales.

### **c.3. Relación de las funciones con el puesto**

El 50% de los colaboradores coinciden en que las funciones no son congruentes con su puesto de trabajo, esto se puede atribuir a la falta de una inducción adecuada y el no incluir a los colaboradores en el análisis y descripción del puesto, debido a que los descriptores actuales no contienen la información actualizada.

### **c.4. Factores de riesgo a la salud asociada al puesto de trabajo**

El 43.80% de los colaboradores desconoce los factores de riesgo para su salud, inherentes a las funciones que ejerce a diario, esto se debe al no tener acceso al Reglamento Técnico Organizativo de la institución y la falta de capacitación al respecto.

### **c.5. Capacitación**

El 37.5 % de los colaboradores no ha recibido capacitación tanto al momento de su ingreso a la institución como en el transcurso de los años de servicio. En la actualidad el mejor recurso que dispone la institución es el recurso humano (personas-conocimiento), en este sentido es necesario que de acuerdo a las responsabilidades de cada puesto se elaboren planes de formación y capacitación que aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales. Precisamente el desarrollo del manual de puestos de trabajo por competencias, constituye el elemento clave y la base primordial para elaborar los perfiles de carrera y de desarrollo profesional para cada colaborador.

### **c.6. Crecimiento laboral o planes de carrera**

El 43.80% de los colaboradores mencionan que si han existido aumentos de sueldo, pero los mismos se han realizado con espacios de tiempo relativamente extensos. Sería conveniente que posterior a la descripción de puestos de trabajo, se realice el proceso de valoración de los mismos, esta medida permitirá determinar de manera cuantitativa una escala salarial por categorías para todos los colaboradores al igual determinar mediante los análisis de cargos y los descriptores de puestos los planes de carrera o bien los cargos de ascendencia en cada descriptor.

### **d) Competencias**

De lo explicado en el formulario respecto de la aplicación del “Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias”, el 93.80% de los colaboradores estaría apoyando este proceso para su aplicación.

### **8.3.6 Importancia del modelo de gestión del talento humano por competencia.**

La dirección y responsables de la División de Recursos Humanos de la institución fueron cuestionados sobre la importancia de la actualización del manual de funciones basada en la gestión por competencias al igual todos los colaboradores expresaron estar dispuestos a apoyar este proceso, sin embargo, la importancia de iniciar por este proceso radica en que una vez actualizado empujaría a la modificación de los demás procesos a fin de alinearse a la gestión por competencias.

La directora de la División, aseguro que será la herramienta que permita contar con el capital humano más apto para desempeñar un papel preponderante en alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por la institución, al igual fortalecería el proceso de selección y contratación en primera instancia.

Mencionó los beneficios para los colaboradores al permitirles conocer de manera clara las funciones, metas y objetivos de su puesto de trabajo, siendo clave para la asignación de remuneraciones e incentivos acorde con las capacidades y talentos y carga de trabajo, así como cubrir las brechas por medio de capacitaciones, definir procesos de evaluación para medir eficientemente el desempeño de una manera más objetiva en cuanto a criterios de comportamiento.

La directora considera que el mayor desafío al implementar un modelo de descriptor de puesto por competencia será el contar con funciones bien definidas y claras al igual la responsable de la oficina de nómina y atención al trabajador considera que otro reto es el lograr que el personal se adapte a este cambio.

Al consultar con la directora sobre cuál sería la mejor estrategia para la implementación del modelo de gestión por competencia aseguro que debe involucrarse a todos los involucrados en el proceso de análisis de puestos y posterior elaboración de los descriptores de puestos principalmente a los colaboradores y responsables

inmediatos, al igual la responsable de la oficina de nómina y atención al trabajador asegura que debería realizarse una prueba piloto para evaluar los resultados.

Al preguntarles como presentarían la propuesta a los mandos superiores, la responsable de la oficina de nómina y atención al trabajador aseguro que debe presentarse la necesidad de realizar una reingeniería de los descriptores de puestos actuales, presentando los beneficios que conlleva la gestión por competencia.

## **Capítulo 2: Caracterización del proceso de actualización de los descriptores de puestos por competencias de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.**

A fin de realizar una propuesta de actualización del modelo de descriptor de puestos por competencia para la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua, es necesario realizar una caracterización del descriptor de puestos que la institución utiliza a la fecha de elaboración de esta investigación.

Es meritorio señalar que para la realización de dicha descripción y análisis de cargos no se realizará una recolección de datos e información, ya que la información necesaria se encuentra en el Manual de Cargos y Funciones, enero 2017, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. UNAN-Managua. El cual se tomó como referencia para demostrar la necesidad de la actualización del modelo actual.

### **8.4 Descripción de cargos.**

El descriptor de puestos es un documento que surge del análisis de un puesto dentro de la institución, brinda la información referente a los elementos que componen un puesto de trabajo, su alcance y objetivos principal y su vinculación con los ejes estratégicos institucionales, los conjuntos de estos descriptores se aglomeran en el manual de cargos y funciones de la UNAN Managua.

La UNAN- Managua consiente de su importancia en la gestión del talento humano, lo actualizo en el mes de enero del año 2017, dicho manual le permite a la División de Recursos Humanos, contar con una herramienta para una mejor administración de sus Talentos Humanos, en el manual se establece la estructura orgánica, tareas, funciones y los requerimientos exigidos para el desempeño efectivo de los puestos.

El Manual de Cargos y Funciones general fue creado en junio del año 2009, en el mismo incorporándose los puestos creados recientemente al mes de enero 2017.

La importancia de que un Manual de funciones esté actualizado, es que la institución cuente con una herramienta de gestión, ordenamiento y toma de decisiones, a la vez es un soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos que son necesarios para la consecución de la eficiencia, eficacia y productividad, requerida para el cumplimiento con calidad del papel que la sociedad le ha orientado a la Universidad.

Según revisión documental el manual contempla que la metodología utilizada para desarrollar el trabajo de actualización del mismo, consistió en un análisis cualitativo de los resultados de la aplicación de una guía entrevista y de consulta a Directores y Responsables de Divisiones, Oficinas y Unidades respectivamente, con amplio conocimiento de las funciones laborales en su área de trabajo y un cuestionario aplicado a los trabajadores seleccionados por conveniencia y bajo criterios orientados al cumplimiento de los objetivos de la actualización del Manual.

El Manual de Cargos y Funciones actualizado, además de ser un mecanismo de ordenamiento y de certificación de la calidad del funcionamiento organizacional de la institución, debe de constituirse en una guía constante de todas las unidades de Dirección y Gestión administrativas de la Universidad, para asegurar entre otras tareas, la selección idónea de los trabajadores, la división de las funciones, el orden,

cumplimiento efectivo y productivo de sus obligaciones así como la evaluación del desempeño y promoción de estos, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento del clima, así como de una cultura de aseguramiento de la eficiencia y la calidad en los servicios que ofrece la institución.

El manual de cargos y funciones de la UNAN-Managua contiene las fichas ocupacionales de todos los cargos administrativos y docentes existentes y la conforman un número total de 278 cargos (fichas), la forma de clasificación u ordenamiento de los mismos es de acuerdo a la estructura organizativa de la institución, conformado de la siguiente manera:

1. Rectorado
2. Decanatos y direcciones de departamentos docentes de facultad
3. Direcciones de centros e institutos de investigación propios y adscritos
4. Direcciones de gestión académica del nivel central
5. Direcciones de divisiones administrativas de apoyo a la actividad académica
6. Área docencia/investigación
  - 6.1. Personal docente- investigador
  - 6.2. Cargos administrativos de profesionales y técnicos vinculados al área de la docencia.
7. Administradores y profesionales y técnicos del área de gestión académica administrativas.
  - 7.1. Administradores de facultad y centro
  - 7.2. Cargos profesionales y/o técnicos del área de gestión académica administrativa.
8. Cargos del área de servicios generales administrativos

Una vez descrita la composición del manual de cargos y funciones de la institución, se presenta el formato de la ficha ocupacional utilizado hasta la fecha de realización de este estudio.

**Figura 6:** Ficha ocupacional UNAN Managua actualizado a enero 2017.

 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA UNAN-MANAGUA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS <b>FICHA OCUPACIONAL</b>			
Cargo:			
Ubicación	Superior Inmediato	Código de Cargo	
Descripción general  Objetivo general:			
Descripción específica de funciones y actividades: <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>			
Especificaciones Estudios y Habilidades:			
Experiencia	Responsabilidad	Esfuerzos	Condiciones de Trabajo

Fuente: Manual de cargos y funciones, enero 2017. UNAN-Managua

Como podemos observar en la figura No. 6 el modelo de descriptor de puestos utilizado por la División de Recursos Humanos, corresponde al modelo clásico o tradicional de acuerdo al numeral 4.2.2.

#### **8.4.1 Planes de implementación y sensibilización del modelo por competencia para todos los niveles de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.**

En planificación con la Dirección de Recursos Humanos se realizará un taller de sensibilización, sobre la gestión del talento humano y el modelo de gestión por competencias, para los funcionarios y colaboradores de las áreas que conforman la División de Recursos Humanos para posteriormente aplicarlo de manera general a todos los niveles y áreas de la institución, los principales objetivos de este taller serán:

1. Que todos los colaboradores tengan conocimiento general sobre las acciones a realizar en este estudio.
2. Que todos los empleados presten las facilidades del caso para la recolección de información y su posterior análisis y validación.
3. Presentar el formulario de levantamiento de información para el análisis y descripción de puestos.
4. Evitar la incertidumbre y malestar, que puede desviar la colaboración de los empleados entregando información que no es real en sus puestos de trabajo y más bien la colaboración sea voluntaria y activa.

### Recursos Materiales y Financieros:

- a. **Infraestructura:** Las actividades de capacitación se desarrollarán en la sala de la biblioteca central ubicada en el recinto “Rubén Darío”.
- b. **Apoyo logístico:** Personal de la División de Recursos Humanos.
- c. **Mobiliario y Equipo:** Mesa de trabajo, pizarra, equipo audiovisual.
- d. **Material didáctico:** Manual de Análisis y Descripción de Cargos.
- e. **Resmas de papel y reproducción:** 2 resmas 1 tóner.
- f. **Cafetera capacidad de 40 tazas:** Empresas Auxiliares.
- g. **Dispensador de café 80 sobres:** 2 cajas.
- h. **Calendario de Capacitación:**
- i. **Duración:** 1 semana con 3 horas diarias de 9 a 12 pm.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Ítem	Actividades a desarrollar	Días				
		L	M	M	J	V
TEMA 1	Conceptos y objetivos del análisis y descripción de puesto.	X				
TEMA 2	Pasos para realizar un análisis y descripción de puesto.		X			

TEMA 3	Métodos que se utilizan para la recopilación de la información en el análisis y descripción de puesto.			<b>X</b>		
TEMA 4	Elaboración de instrumentos que se utilizan para la recopilación de la información en el análisis y descripción de puesto.				<b>X</b>	
TEMA 5	Elaboración del descriptor de puesto por competencias.					<b>X</b>

#### 8.4.2 Definición de competencias cardinales.

Para definir las competencias organizacionales o cardinales se realizarán los siguientes pasos:

1. Elaboración de un primer borrador de competencias generales, que será presentado a los niveles directivos, para su análisis y selección.

En la Tabla 5, se presenta el grupo de competencias consideradas en esta fase inicial.

**Tabla 5:** Listado de competencias cardinales (generales).

<b>LISTA DE COMPETENCIAS CARDINALES O GENERALES</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con

	<p>sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.</p>
<b>Ética</b>	<p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando 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 empresa así lo desea y, lo comprende.</p>
<b>Justicia</b>	<p>Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.</p>
<b>Orientación al cliente</b>	<p>Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.</p>
<b>Orientación a los resultados</b>	<p>Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los</p>

	<p>competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>
<b>Integridad</b>	<p>Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.</p>
<b>Prudencia</b>	<p>Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.</p>
<b>Autocontrol</b>	<p>Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>
<b>Conciencia organizacional</b>	<p>Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las</p>

	anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
--	---

*Fuente:* (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario, 2002).

2. Reunión con el Vicerrector General, Vicerrector Administrativo y de Gestión y la Directora de la División de Recursos Humanos quienes poseen un conocimiento real de las labores tanto docentes como administrativas que se llevan a cabo en la institución y tienen el nivel de decisión para seleccionar y aprobar las competencias. Para esta selección se consideró la misión, visión y ejes estratégicos de la UNAN Managua.
3. Para la selección final se realizó la incorporación de los niveles de evaluación que serán utilizados por los directivos de la División de Recursos Humanos y definir las competencias que se consideran como cardinales.

De acuerdo al numeral 4.4.6.3 “Grados de una competencia”, se aplican los niveles o grados de acuerdo a la autora Martha Alles. Los niveles a considerar tanto para las competencias cardinales como las específicas que definiremos más adelante, son:

1. **Nivel A:** Alto
2. **Nivel B:** Bueno, por encima del estándar
3. **Nivel C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se lo considerará competente para el puesto.

**4. Nivel D:** Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Para esta investigación se han considerado los cuatro niveles al ser la primera prueba de aplicación de la gestión por competencia para la institución, posteriormente podrán ajustarse los niveles en consideración de lo deseable en cada puesto.

**Tabla 6:** Listado de competencias generales seleccionadas.

COMPETENCIAS	NIVELES			
	A	B	C	D
<b>Compromiso</b>	<b>X</b>			
<b>Ética</b>	<b>X</b>			
<b>Justicia</b>	<b>X</b>			
<b>Orientación al cliente o usuario</b>	<b>X</b>			
<b>Orientación a los resultados</b>	<b>X</b>			
<b>Integridad</b>	<b>X</b>			
<b>Prudencia</b>		<b>X</b>		
<b>Autocontrol</b>		<b>X</b>		
<b>Conciencia organizacional</b>		<b>X</b>		

Como resultado del análisis, las competencias seleccionadas para esta propuesta con nivel "A" (ALTO), son las que se consideran cardinales ya que se complementan con la misión y objetivos institucionales y por tanto todos los funcionarios y colaboradores de la División de Recursos Humanos deben poseerlas. Estas competencias son:

- a. Compromiso.
- b. Ética.
- c. Justicia.
- d. Orientación al cliente.
- e. Orientación a resultados.

f. Integridad.

A continuación, se describe el análisis de puestos de trabajo y posteriormente la asignación de las competencias específicas para cada uno de ellos.

### **8.4.3 Análisis de los puestos de trabajo.**

Para este análisis se siguen los pasos especificados en el numeral 4.3.3 “Pasos del análisis de puestos”.

#### **8.4.3.1 Recolección de la información.**

Se elaboró un formulario para la recolección de información relacionada con los aspectos de un puesto de trabajo de acuerdo al numeral 4.3.2 “Estructura y elementos a identificar en el análisis de puestos”. El formato y contenido del formulario se describe el en **Anexo 2 “Formulario para el levantamiento de la información de puestos”**.

#### **8.4.3.2 Revisar la información existente sobre los puestos de trabajo.**

La documentación analizada, fueron la estructura organizacional y funcional de la División de Recursos Humanos, el manual de funciones y cargos, reglamento interno de trabajo y el manual de funciones de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.

#### **8.4.3.3 Puestos de trabajo.**

En función a la información de la Tabla 3 “Numero de puestos por unidad administrativa” se elabora la tabla 7 para el levantamiento de la información existente a los puestos de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.

Con este fin, se utilizó la información existente en el manual de cargos y funciones de la División de Recursos Humanos y el Manual de procedimientos de la División de Recursos Humanos.

**Tabla 7. Clasificación por categoría y nivel**

CATEGORIA	NIVEL	PUESTO DE TRABAJO	PLAZAS POR PUESTO
PROFESIONAL	DIRECTIVO	DIRECTOR DE DIVISIÓN I	1
		RESPONSABLE DE OFICINA I	1
		RESPONSABLE DE UNIDAD	1
	EJECUTIVO	RESPONSABLE DE CLINICA UNIVER	1
		RESPONSABLE DE COMPENSACIONES	1
		ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	11
		TÉCNICO EN HIGIENE Y SEGURIDAD	3
	APOYO	ENFERMERA ASISTENCIAL	1
		ASISTENTE DE DIVISIÓN	1
JEFE DE DESPACHO A		1	
NO PROFESIONAL	SERVICIOS	AUXILIAR DE OFICINA	1
		CONSERJE	1
			<b>24</b>

Fuente : Elaboración propia

#### 8.4.3.4 Análisis de puestos.

En esta fase se identificaron para cada puesto la siguiente información general:

1. Identificación del puesto.
2. Estructura Orgánica.
3. Principales actividades que se desempeña.
4. Formación.
5. Relaciones entre puestos.
6. Aptitudes y habilidades (Competencias generales y específicas).
7. Conocimientos requeridos para ejecutar las actividades.
8. Responsabilidades.
9. Condiciones de trabajo.

Esta información se constituye en la base para la posterior descripción de puestos y la aplicación de competencias generales y específicas para cada uno de ellos. Como resultado de esta fase se obtiene la primera aproximación de la descripción de cada puesto.

#### **8.4.3.5 Validar la información.**

A fin de validar la información se realizó observación directa y se tomó como referencia la información obtenida en los cuestionarios aplicados a colaboradores y responsables y el manual de cargos y funciones existente y manual de funciones de la División de Recursos Humanos.

#### **8.4.3.6 Asignación de competencias a cada puesto de trabajo.**

La definición de competencias para la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua se basa en el modelo propuesto por la autora Martha Alles, y comprende la descripción de competencias cardinales y específicas aplicadas a todos los puestos de la institución.

#### **8.4.3.7 Diccionario de competencias.**

Por ser la primera vez que se realiza un estudio de este tipo en la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua, se procede a utilizar las definiciones de competencias de la obra Diccionario de Competencias de la autora Martha Alles. **(Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El Diccionario, 2002)**. En el Anexo 3 “El diccionario de competencias”, se puede verificar la definición de competencias y sus grados, utilizados para elaborar el perfil de competencias de cada uno de los puestos en la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.

#### **8.4.3.8 Definición de competencias específicas para cada puesto de trabajo.**

##### **8.4.3.8.1 Competencias específicas.**

Las competencias específicas de cada puesto, se las definió en base al Diccionario de Competencias creado y en función de las actividades principales.

Las actividades realizadas para definir las competencias específicas fueron:

- a. Elaborar una lista de competencias de acuerdo a los puestos de trabajo y su nivel dentro de la División de Recursos Humanos.
- b. Examinar las funciones principales de cada puesto y determinar la pertinencia de cada competencia requerida y su nivel de desarrollo.
- c. Al final se realizó una revisión.

### **Capítulo 3: Descriptores de puestos de trabajo aplicando los perfiles por competencia a la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua.**

El objetivo de la implementación de este modelo a los descriptores de puesto de la División de Recursos Humanos fue determinar, si es posible aplicarlos a todos los niveles de la institución y como aportaría este modelo a la transformación y modernización establecidos en las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico de la institución 2015 – 2019.

Este análisis es esencial, para definir las decisiones que tomará la Institución para fortalecer el sistema de gestión por competencias, las mismas que deberán ser aplicadas en cada uno de los subsistemas de gestión del talento humano y por otro lado permitirá que los colaboradores conozcan sus debilidades y fortalezas respecto de

las competencias que requiere el puesto que ocupan y poder mejorar sus condiciones laborales y superar brechas en virtud de un plan de carrera.

## **8.5 Manual de Cargos y Funciones.**

1. **Estructura del Manual de cargos y funciones:** El manual está estructurado por una portada, un índice, resolución institucional, Introducción, Antecedentes institucionales, Misión, Visión, objetivos y los descriptores de cargos por áreas.
2. **Objetivo del Manual de Cargos y funciones:** Actualizar el manual de cargos y funciones que permita delimitar de manera clara y sencilla la razón de ser de cada puesto y determinar su contribución y requisitos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. **Contenido del Manual de Análisis y Descripción de Cargos:** Identificación del puesto, misión del puesto, contribución del puesto, detalle de cada contribución, relaciones internas, relaciones externas, estructura orgánica, formación, conocimientos específicos, competencias generales, competencias específicas, experiencia, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo.
  - a. **¿Qué hacen los trabajadores?:** Funciones que ejecutan en cada contribución.
  - b. **¿Cómo lo hacen?:** Métodos y recursos que emplean, manera como ejecutan cada función, decisiones que deben tomar, complejidad al ejercer la función.
  - c. **¿Para qué lo hacen?:** Objetivos que se deben alcanzar.
4. **Descriptores de Cargos:** Son 12 descriptores de cargos, los cuales serán utilizados, para establecer el adecuado proceso de reclutamiento de personal, a fin de lograr la selección idónea y objetiva del personal que se requiere, al igual fijar los programas de capacitación y desarrollo, aportando a la planeación de la

División de Recursos Humanos, Evaluación al desempeño, auditorías de procesos de gestión del talento humano, en fin modernizar y acoplar las gestión del talento a los ejes estratégicos institucionales. (Ver anexo No.5)

#### **5. Importancia de la actualización de los descriptores de puestos para la institución.**

Es evidente que la actualización de los descriptores de puestos basados en competencias, le permitirá a la División de Recursos de la UNAN Managua, contar con la herramienta necesaria para transformar su modelo de gestión administrativa, permitiéndole cumplir con las metas establecidas en el plan estratégico 2015 – 2019.

El contar con procesos basados en este modelo le permitirá aprovechar de manera eficiente el talento y capacidades del personal que actualmente labora para institución, al igual establecer planes de carrera que permitan un relevo generacional que no trastorne el quehacer de esta casa de estudios con visión al incremento de la calidad de la enseñanza, promoviendo la autogestión, auto organización y facilitando la internacionalización de la universidad a corto plazo.

## 9. Conclusiones.

- 1 Actualmente la División de Recursos Humanos cuenta con fichas ocupacionales que únicamente muestran la información básica de los puestos de trabajo basándose únicamente en las funciones básicas que cada colaborador debe cumplir para el desarrollo del cargo, limitando así su desempeño y creando confusión en las tareas que debe o no cumplir, al igual carecen de la información necesaria para lograr determinar las brechas que cada colaborador debe cubrir para el logro de los objetivos de cada puesto, mediante el estudio se logró establecer que estas fichas carecen de la información sobre las competencias generales y específicas de cada puesto de trabajo, así como su nivel en la estructura orgánica, índices de medición del desempeño, complejidad, relaciones, contribuciones y responsabilidades.
- 2 La investigación permitió describir y estructurar un modelo de descriptor de puestos basado en la gestión por competencia para los puestos que existen en la División de Recursos Humanos, mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas que permitieron recabar la información necesaria para determinar todos los niveles de lectura así como las competencias generales y específicas del Analista de Talento Humano, además los descriptores de los demás niveles de gestión permitiendo superar las debilidades del modelo anterior.
- 3 Se logró establecer planes de difusión para dar a conocer los beneficios de la gestión por competencias a los diferentes niveles de la institución, a fin de proponer mediante el nuevo descriptor de puestos, cambios en el modelo de gestión del talento humano en la UNAN Managua, haciendo necesario cambios en todos los procesos desde el ingreso de nuevo talento hasta su evaluación basado en la gestión por competencias permitiendo mejorar la calidad del talento y fortalecer la estructura organizativa y académica a fin de lograr la acreditación internacional permitiendo así afrontar los nuevos retos del entorno social y económico a nivel mundial.

- 4 El objetivo general de este estudio fue diseñar e implementar los descriptores de puestos aplicando el modelo por competencias permitiendo un cambio del modelo actual, al aplicar la teoría y el aprendizaje obtenido en el desarrollo de la maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, considero que se cumple con dicho objetivo.

## **10.Recomendaciones.**

1. En el análisis realizado a la División de Recursos Humanos se comprobó que no cuenta con un manual de descripción de puestos actualizado, por lo tanto, es de fundamental importancia para apoyar la gestión del talento humano en la UNAN Managua, el actualizarlo a la brevedad posible y por ser motivo del presente estudio, aplicando la metodología por competencias.
2. Sobre la base del subsistema de descripción de puestos, la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua podrá gestionar: reclutamiento y selección de nuevo personal, capacitación a los colaboradores, formulación de planes de carrera, establecer una política salarial y de incentivos acorde a las responsabilidad y capacidades de cada empleado, todo esto en conjunto apoyará a la generación de un mejor entorno organizacional y clima laboral.
3. Las descripciones y perfiles de puestos deben ser revisados periódicamente a fin de mantener la información actualizada, de acuerdo a los cambios en la estructura organizativa que puedan presentarse, al igual cumplir con el periodo establecido de 2 años para ser revisado de manera integral.
4. Desarrollar un plan de acción para la implementación del resto de subsistemas de gestión del talento humano por competencias.
5. Garantizar que los nuevos colaboradores sean contratados aplicando la selección por competencias.
6. Planificar los recursos financieros necesarios para programas de capacitación anual.
7. Establecer planes de carrera a fin de fomentar y motivar a los colaboradores al desarrollo de competencias.

8. Implementar la entrega de los descriptores de puesto a cada responsable de área y los colaboradores al momento de ingresar a la institución, el cual a conveniencia deberá ser emplastecido para procurar su cuidado y duración.

## 11. Bibliografía.

Aguilar Morales, J. E. (2010). El Análisis de Puesto. Oaxaca, México: Network de Psicología Organizacional.

Alles, M. A. (2010). Dirección estratégica de recursos humanos (2 ed.). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2013). Diccionario de competencias (1 ed.). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2013). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Amaro Guzmán, R. (1987). Administración de Personal. México: Limusa.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano (1 ed.). Bogotá, D.C.: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos (8 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3 ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2001). Administración de personal (8 ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos (11 ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.

Gama, E. (1992). Bases para el análisis de puestos (1 ed.). México D.F.: El Manual Moderno.

gerentes, G. p. (2000). Gestión del desempeño basado en competencias. Washington, D.C: Copyright, organización panamericana de la salud.

González, M., Olivarez, S., González, N., & Ramos, J. M. (2013). Planeación e integración de los recursos humanos (2 ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (6 ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Maristany, J. (2000). Administración de recursos humanos (1 ed.). Buenos Aires: Prentice Hall.

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo: Cinterfor.

Pereda Marín, S. (2008). Planificación de los Recursos Humanos. España: VÉRTICE.

Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencia. Madrid: Centro de Estudios Ramón Araces S.A.

Puchol, L. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos (5 ed.). Madrid: Díaz de Santos.

Reyes Ponce, A. (2014). El análisis de puestos (1 ed.). México D.F.: LIMUSA.

Werther, W., & Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos (5 ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. México, D.F: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

# **12. ANEXOS.**

## Anexo No. 1 Cuestionarios de diagnóstico sobre situación actual.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CUDECE-PROCOMIN

#### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES.

##### Objetivo.

Analizar aspectos relacionados a su puesto de trabajo y aportar una herramienta administrativa que permita describir los puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, como parte del requisito de titulación para obtener el grado académico de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano.

##### Instrucciones.

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

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a su criterio, según las calificaciones expresadas, respondiendo a la pregunta quien con el cargo o nivel jerargíco de la persona.

## I. Datos Generales.

EDAD: \_\_\_\_\_ AÑOS EN LA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

GENERO: \_\_\_\_\_ TIEMPO OCUPANDO EL CARGO ACTUAL: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CARGO: \_\_\_\_\_

ESTUDIOS Y NIVEL ALCANZADO \_\_\_\_\_

### Cuestionario

## II. Entorno organizacional.

1. ¿Conoce la Misión, Visión y Valores de la institución?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Conoce el organigrama de la institución?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

## III. Organización de los puestos de trabajo.

3. ¿Conoce si existe un manual de puestos de trabajo en la institución?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Conoce usted su ficha ocupacional?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5. ¿Conoce usted sus funciones principales y complementarias?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

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

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si responde SI, ¿por medio de qué?

De forma verbal \_\_\_\_\_

Por escrito (especifique): \_\_\_\_\_

Si responde NO, ¿cómo considera que mejoraría el desempeño de sus funciones si le hubieran indicado?

Mucho O                      Poco O                      Nada O

7. ¿Las funciones que desempeña, le fueron indicadas al momento de su ingreso?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

#### IV. Referencia de su puesto de trabajo.

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

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si responde SI, ¿por medio de qué?

De forma verbal ¿Quién? \_\_\_\_\_

Por escrito (especifique): \_\_\_\_\_

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

Muy Importante O                      Importante O                      Sin importancia O

9. ¿Le dieron a conocer cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo y que se espera?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si responde SI, ¿por medio de qué?

De forma verbal, ¿Quién? \_\_\_\_\_

Por escrito, (especifique): \_\_\_\_\_

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

Muy Importante O                      Importante O                      Sin importancia O

10. ¿Conoce como su puesto de trabajo se relaciona con otros puestos o áreas de la institución?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

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

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si responde SI, ¿cada cuánto tiempo?

Diario O Semanal O Mensual O Otro (especifique)\_\_\_\_\_

Si responde NO, ¿Cómo considera tenerlo establecido?

Muy Importante O Importante O Sin importancia O

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

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

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

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

Ninguna relación O Poca relación O Mucha relación O

14. ¿Con frecuencia debe dedicar tiempo extra para la realización de sus funciones?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

15. ¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar mejor sus funciones?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

16. ¿Conoce usted los factores de riesgo a su salud a los que está expuesto asociados a su puesto de trabajo?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

17. ¿Alguna vez le han realizado una Evaluación al Desempeño?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

### RESPUESTA.

**A.** Totalmente de Acuerdo **B.** De acuerdo **C.** No Aplica **D.** En desacuerdo **E.** Totalmente en desacuerdo

18. ¿Considera que las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

A O B O C O D O E O

19. ¿Su puesto le permite desarrollar al máximo sus habilidades, destrezas y conocimientos?

A O B O C O D O E O

20. ¿La institución promueve oportunidades de crecimiento laboral o planes de carrera?

A O B O C O D O E O

21. ¿La empresa le brinda la oportunidad de innovar en su trabajo de acuerdo a sus conocimientos y experiencia?

A O B O C O D O E O

22. ¿Le interesa mejorar su desempeño aportando nuevos conocimientos?

A O B O C O D O E O

23. ¿La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento?

A O B O C O D O E O

## V. Competencias.

En términos generales "El modelo de gestión por competencias" provee una descripción en términos de comportamientos de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias, que el ocupante de un puesto debe tener para su desempeño y rendimiento sean óptimos y estén alineados a los objetivos de la institución. Por tanto, las autoridades y el personal deben conocer con claridad de cada puesto: la misión, las funciones fundamentales y las competencias requeridas para lograr eficiencia y efectividad en el logro de sus actividades.

24. ¿De acuerdo al párrafo anterior estaría dispuesto a apoyar este modelo de gestión del talento humano en la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

Conocimientos

Habilidades y destrezas

Actitudes

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CUDECE-PROCOMIN**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS MANDOS DE DIRECCIÓN DE LA DIVISIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**Objetivo.**

Analizar los aspectos relacionados a las descripciones de puestos de la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua y aportar una herramienta de recolección de datos para fines estrictamente académicos.

**Instrucciones.**

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

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a su criterio, según las calificaciones expresadas, respondiendo a la pregunta quien con el cargo o nivel jerargico de la persona.

**Cargo de dirección que ejerce**

---

**Cuestionario.**

1. La UNAN Managua, ¿cuenta con descriptores de puestos que detallen las funciones que le corresponden a cada uno de los puestos de trabajo dentro?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Si responde SI:

1.1 ¿Qué tipo de documento?

Manual de cargos y funciones

Manual de organización

Otro, Especifique: \_\_\_\_\_

1.2 ¿Ha sido actualizado recientemente?

SÍ\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ Se encuentra en proceso \_\_\_\_\_

1.3 ¿Ha sido socializado?

SÍ\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

1.4 ¿Las funciones descritas están elaboradas tomando en cuenta la gestión por competencia?

SÍ\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

1.4.1 ¿Considera usted necesaria la elaboración de descripciones de puestos basados en gestión por competencia?

Muy necesario O

Necesario O

No Necesario O

1.4.2 ¿Qué beneficios le traería a la institución y a los colaboradores contar con descriptores de puestos basados en gestión por competencias?

¿A la institución? \_\_\_\_\_

¿A los colaboradores? \_\_\_\_\_

2. De implementarse un modelo de descriptor de puestos por competencia en la institución ¿Para usted cuales serían los retos y desafíos al respecto dentro de la institución?

Mencione: \_\_\_\_\_

3. ¿Para usted cual sería la estrategia adecuada para la implementación de un modelo de descriptor de puestos por competencias?

Mencione: \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo usted desde su gestión como responsable del área de gestión del talento humano le presentaría a los mandos superiores la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias para la institución?

Mencione: \_\_\_\_\_

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

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si responde SI:

¿Por medio de que se le indican al trabajador sus funciones?

De forma verbal (¿Quién?) \_\_\_\_\_

Documento escrito (especifique) \_\_\_\_\_

6. ¿Existen políticas de inducción al puesto de trabajo?

DE FORMA VERBAL

ESCRITA

OTROS

NO APLICA

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

DE FORMA VERBAL

ESCRITA

OTROS

NO APLICA

8. ¿Al momento de ingresar un nuevo colaborador se le entrega copia de su descriptor de cargos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

EN ALGUNAS OCACIONES \_\_\_\_\_

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

Mencione: \_\_\_\_\_

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

Conocimientos

Habilidades y destrezas

Actitudes

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **Anexo No. 2 Formulario para levantamiento de información de puestos.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA RECINTO UNIVERSITARIO “RUBEN DARIO” DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **FORMULARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE PUESTOS DE TRABAJO**

##### **Objetivos General**

Recopilar la información necesaria para la descripción de puestos de trabajo de la UNAN Managua, y la posterior elaboración del manual de cargos y funciones.

##### **Objetivos Específicos**

1. Que el personal participe en este proceso de recolección de información, proporcionando la información fuente sobre todos los aspectos relacionados con cada uno de los puestos.
2. Determinar las actividades de cada uno de los puestos de trabajo, así como las competencias necesarias para el óptimo desempeño en las mismas.
3. Determinar las condiciones en las que realizan las actividades.
4. Obtener opiniones y sugerencias de carácter objetivo para un mejor desenvolvimiento en los puestos.

## Recomendaciones

Se solicita al personal de cada área de trabajo, responder de forma clara, concisa y objetiva a las preguntas del formulario. De requerir ayuda, por favor solicitarla de inmediato a la persona a cargo del levantamiento de esta información.

### LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**Apellidos y nombres completos:**

---

**¿Qué nivel de instrucción académica tiene usted?**

Bachiller ( ) , Técnico ( ) , Universitario ( ) , Profesional ( ) Posgrado ( )

**NOMBRE DEL PUESTO (como se denomina su puesto):**

---

### UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PUESTO

Especifique la ubicación del puesto, a que área organizativa corresponde dentro de la Institución.

Dependencia Administrativa:

---

Cargo del Jefe inmediato:

---

## PROPOSITO DEL PUESTO

Haga un resumen general sobre la misión del puesto. ¿Qué se hace? (acción)  
¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado).

---

---

---

---

## PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PUESTO

Enuncie las principales actividades que usted realiza en su puesto de trabajo.

- a. Defina cada actividad esencial de su puesto, especificando el porcentaje (%) de tiempo que le toma esa función, dentro del total de funciones del puesto. Al final la suma de porcentajes de todas las actividades esenciales que usted defina deben dar como resultado el 100%.
- b. ¿Qué se hace? (acción), breve descripción.
- c. ¿Cómo se hace? (método), breve descripción.
- d. ¿Para qué se hace? (resultado esperado) breve descripción.

**Nota:** Se recomienda definir entre 5 y 7 actividades esenciales como máximo

<b>Actividad principal No _____ :</b>
<b>Descripción General:</b> _____ _____
<b>Frecuencia:</b> Diaria ( ) Semanal ( ) Mensual ( ) Otros ( )
<b>Consecuencia por no realizar la actividad:</b> Leve ( ) Grave ( ) Daño a toda la organización( )
<b>Complejidad de la actividad:</b> Fácil ( ), Difícil ( ) , Compleja ( )
<b>Porcentaje:</b> _____% respecto del 100% de todas las actividades.

**¿Qué hace?**

---



---



---

**¿Cómo se hace?**

---



---



---

**¿Para qué se hace?**

---



---



---

**Describa brevemente que conocimientos son necesarios para realizar sus actividades de trabajo.**

---



---



---



---



---

## INTERRELACIONES

Indique las dependencias o usuarios, internos (jefes o compañeros del área) o externos (usuarios que no pertenecen a la Institución), con los que mantiene coordinación y/o comunicación para cumplir con esta actividad.

### Entidad / Usuario y Motivo (para que coordina o comunica)

---



---



---

## HABILIDADES Y ACTITUDES

Marque las competencias que usted considera necesarias para cumplir con las funciones de su puesto:

HABILIDADES		ACTITUDES	
Administración		Actitud al cambio	
Liderazgo		Responsabilidad	
Negociación		Iniciativa/Creatividad	
Capacidad analítica		Trabajo en equipo	
Comunicación oral		Motivación	
Comunicación escrita		Trabajo bajo presión	

Otras habilidades y actitudes:

---



---



---



---



## EXPERIENCIA LABORAL

Indique el tiempo de experiencia que usted considera, debe tener una persona para desempeñar este puesto:

## CONOCIMIENTOS INFORMATICOS

¿Qué programas informáticos emplea en su puesto de trabajo?

Microsoft Office ( ), Redes sociales (Facebook,etc): ( ), Comunicación (Skype, etc) : ( )  
 SIGI Financiero ( ), SIGI Talento Humano ( ), SIGI Académico ( ), SIE INSS ( ),  
 Legislación ( ).

Otros:

---



---



---



---

## CONOCIMIENTOS IDIOMAS

¿Qué nivel de otros idiomas considera que usted necesita para este puesto?

**Idioma Nivel (Básico B, Intermedio I, Avanzado A) ¿Cuál es su nivel actual B/A?**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Fecha \_\_\_\_\_ Firma colaborador \_\_\_\_\_

Firma responsable inmediato \_\_\_\_\_ Firma Analista RH \_\_\_\_\_

Observaciones generales: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Anexo No. 3 Diccionario de Competencias.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA RECINTO UNIVERSITARIO “RUBEN DARIO” DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **Diccionario de Competencias**

En las competencias englobadas en las categorías de Clave y Generales se marcan cuatro grados que indican un diferente nivel de desarrollo conseguido en cada competencia.

1. El grado A es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
2. El grado B marca un nivel alto de desarrollo.
3. El grado C se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel en el desarrollo de la competencia.
4. El grado D se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.

A continuación, se presentan las competencias definidas para la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua y que deberán ser contempladas para cada puesto administrativo.

<b>NIVEL DE COMPROMISO</b>	
Disciplina personal – Productividad Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.	
<b>A</b>	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
<b>B</b>	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
<b>C</b>	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

<b>ÉTICA</b>	
Capacidad para actuar teniendo presentes los principios y ética de la profesión en la actividad cotidiana.	
<b>A</b>	Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional. Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral.
<b>B</b>	Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y principios deseables.
<b>C</b>	En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.

<b>JUSTICIA</b>	
Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos/as e instituciones. Equidad en lo correspondiente a los negocios, en la relación con los/as clientes/as y los/as proveedores/as, y en el manejo del personal. Cumplimiento de las políticas organizacionales.	
<b>A</b>	El resto de personas de su entorno lo/la considera como un modelo en el cumplimiento de la política organizacional. Persona equitativa en todo lo relacionado con el ámbito laboral.
<b>B</b>	Muestra un comportamiento adecuado a la política establecida por la organización y hace extensible dicho comportamiento a otros ámbitos laborales.
<b>C</b>	Intenta respetar y aplicar la normativa establecida para interacción de personas e instituciones que estipula la organización.

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE / USUARIO</b>	
Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes o usuarios con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	
<b>A</b>	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes o usuarios y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente o usuario manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.
<b>B</b>	Defiende y representa los intereses del cliente o usuario dentro de la institución más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente o usuario para lograr su satisfacción.

C	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes o usuarios. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
---	--

### ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas, aunque puedan molestar a un viejo amigo.
C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

### INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice.

A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente
---	--

	a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los usuarios. Da a todos un trato equitativo

### TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

A	La institución es un solo equipo, Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

### FLEXIBILIDAD

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo

requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.	
A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia institucional o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
C	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la institución.

### APRENDIZAJE CONTINUO

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tienen establecida, incluso superando lo que se espera de ella	
A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B	Participa en la comunidad universitaria actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas del área de trabajo o fuera de ella.

C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
---	---

### PRODUCTIVIDAD

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tienen establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o las nuevas generaciones.
B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera lo que se espera para su nivel.
C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

### EXPRESIÓN ORAL

Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.

A	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
B	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
C	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.

### EXPRESIÓN ESCRITA

Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.

A	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan
---	---

	parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos).
B	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
C	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando).

### JUICIO Y TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.

A	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la organización, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la organización.
B	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
C	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

### PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o remplazarlo por otro.

A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta
---	--

	estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
C	Puede adecuarse a los cambios del entorno, detectando nuevas oportunidades de negocios.

### PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

### HABILIDAD ANALITICA

Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar,
---

organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	
A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
B	Analiza información e identifica problemas, coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.

### **MANEJO DE RECURSOS MATERIALES**

Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	
A	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la organización.
B	Determina las necesidades de recursos materiales de la organización y controla el uso de los mismos.
C	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.

### **OPERACIÓN Y CONTROL**

Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	
A	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la organización. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
B	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.

C	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
---	---

### MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS

Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

A	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una organización o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
B	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
C	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

### DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

A	Realiza una proyección de posibles necesidades de talento humano, considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
B	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores, en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
C	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

### NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una

discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	
A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
C	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios, centrandó la negociación en las personas que la realizan.

### **PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD**

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	
A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

## Anexo No. 4 Matriz análisis documental



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
CUDECE-PROCOMIN  
**MATRIZ ANALISIS DOCUMENTAL**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>DOCUMENTO CONSULTADO</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>ANALISIS</b>
Normativas del proceso de Análisis y descripción de cargos.	Plan Estratégico institucional 2015-2019	Desarrollo de capacidades profesionales y gestión de talento humano.	El Plan Estratégico institucional 2015-2019 de la UNAN-Managua, está conformado por cinco funciones estratégicas que abarcan el quehacer de la universidad como lo son la gestión universitaria, docencia, investigación, extensión y proyección social e internacionalización.
			Cabe mencionar que la Función

			<p><b>Gestión Universitaria</b> tiene como <b>objetivo estratégico 2G:</b></p> <p><b>Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión de la UNAN-Managua, garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</b></p> <p>Este objetivo comprende la estrategia:</p> <p><b>Desarrollo de las capacidades profesionales y de gestión de talento humano para</b></p>
--	--	--	---

			<p><b>asegurar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.</b></p> <p>Dicha estrategia contempla como resultado esperado.</p> <p><b>Fortalecidas las capacidades técnico-profesionales del personal, de acuerdo con sus responsabilidades para un desempeño eficiente.</b></p>
	Reglamento interno de trabajadores administrativos.	Selección del personal.	<b>El proceso de selección se determinará mediante pruebas y entrevistas.</b>
	Manual de normas y procedimientos de la División de	Reclutamiento y selección de personal.	Reclutamiento es el proceso en el que se aplican un

	Recursos Humanos		conjunto de técnicas y procedimientos dirigidos a <b>identificar candidatos capacitados para ocupar puestos vacantes en la Institución</b> , este se inicia con la divulgación del cargo y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.
		Procedimientos para reclutamiento.	<b>Se verifican las referencias de los candidatos y según el cargo se aplican las pruebas por competencia.</b>
		Contratación del personal.	<b>La contratación de personal se hará en base a la capacidad comprobada a través de pruebas y entrevistas.</b>
	Proyecto	Gestión de la	El proyecto

	institucional	División Recursos Humanos.	<p>institucional aprobado por el consejo universitario. Sesión ordinaria N° 04-2015, del 24/04/2015, menciona en uno de sus objetivos y fines de la universidad:</p> <p><b>Promover y ejecutar un sistema de captación, selección y promoción del talento humano, académicos y administrativos, sobre la base de un sistema de méritos, en correspondencia con las normas institucionales.</b></p> <p>Las líneas estratégicas del proyecto</p>
--	---------------	----------------------------	--

			<p>institucional definen como su eje de apoyo la gestión universitaria de calidad, este contiene como política:</p> <p><b>Fomentar el desarrollo de una gestión institucional eficiente enfatizando en los procesos de planificación, ejecución, control y evaluación.</b></p>
--	--	--	--

## Anexo No. 5 Descriptor de puesto basado en gestión por competencias de la División de Recursos Humanos

### UNAN Managua.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### Recinto Universitario “Rubén Darío”

#### División de Talento Humano

#### Descripción de Puesto

Nombre del puesto: Analista de Talento Humano	Código de Cargo 32581
Área: División de Talento Humano	
Puesto del Jefe Inmediato: Responsables de Oficina	
Centro de costo 6.3.1	Fecha: 08/06/2017

**Misión del puesto.** Enuncie la razón de ser del puesto en la Organización, para qué fue creado, lo cual se deriva de las funciones y resultados. Es decir, la función principal y resultado general que debe lograr el ocupante del puesto y por el cual podría ser medido en su desempeño.

Apoyar la estrategia de la institución mediante la adecuada administración del personal y la optimización de los procesos a su cargo, con el objetivo de brindar soporte a la operación y contribuir al logro de los objetivos y estrategias, garantizando que se cumplan los estándares del Sistema Integral de Gestión (Calidad, Seguridad, Ambiente) en cada uno de los procesos que se encuentran a su cargo.

**Contribución del puesto.** Son los principales satisfactores que el puesto debe producir y entregar a sus clientes internos y externos.

- I. Ejecutar los procesos operativos de administración del personal de acuerdo a los lineamientos de la institución.
- II. Controlar las nóminas de salario y asegurar que la estructura esté alineada a los procesos institucionales en los rubros asignados.
- III. Ejecutar programas de Capacitación y Desarrollo del personal, de acuerdo a la estrategia y el presupuesto designado.
- IV. Elaborar órdenes de pago y realizar el registro contable.
- V. Garantizar la aplicación, seguimiento y control del régimen de seguridad social.
- VI. Llevar control de asistencia, puntualidad y disciplina laboral.
- VII. Cumplir y controlar el otorgamiento de beneficios sociales al trabajador.
- VIII. Elaborar liquidación de prestaciones sociales al trabajador.
- IX. Desempeñar las funciones que su jefe inmediato le encomiende siempre y cuando estén dentro de sus capacidades.

**Detalle de cada Contribución.**

Mencione la Contribución y su Objetivo:

- I. Ejecutar los procesos operativos de administración del personal de acuerdo a los lineamientos de la institución.

Funciones

1. Realizar el proceso de Reclutamiento y Selección para los puestos administrativos de acuerdo a las políticas de la

institución.

2. Analizar potenciales candidatos internos para posiciones administrativas y obtener su adecuación al puesto.
3. Realizar los ingresos, bajas, transferencias y promociones del personal.
4. Asegurar la integración adecuada de los expedientes del personal desde su ingreso, así como velar por la constante actualización de los mismos.

#### Decisiones

1. Proponer movimientos de personal entre áreas administrativas o promociones.
2. Realizar recomendaciones de salidas de personal.

#### Complejidad

1. Presentar rotación del personal lo cual dificulta el tener la PO al 100%.

### Detalle de cada Contribución.

Mencione la Contribución y su Objetivo:

- II. Controlar las nóminas de salario y asegurar que la estructura esté alineada a los procesos institucionales en los rubros asignados.

#### Funciones

1. Analizar y efectuar los movimientos del personal en el sistema de talento humano.
2. Llevar el control y analizar de los devengados y deducciones de acuerdo al tipo de nómina.
3. Realizar de manera semanal el levantamiento de incidencias de nómina, con el fin de realizar los cálculos respectivos y cargarlos en el sistema de manera tal que se asegure el adecuado pago a los colaboradores.
4. Realiza cuadratura de las diferentes nóminas de salario y transferencias bancarias.

#### Decisiones:

#### Complejidad

1. Asegurar la aplicación de las diferentes nóminas de personal de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.	1. Rotación de personal que dificulta el cumplimiento de la planificación en tiempo y forma.
--	--

### Detalle de cada Contribución.

Mencione la Contribución y su Objetivo:

- III. Ejecutar programas de Capacitación y Desarrollo del personal administrativo, de acuerdo a la estrategia de la institución y el presupuesto designado, con el objetivo de asegurar el Facultamiento y desarrollo de los colaboradores, que faciliten la eficiencia operativa, optimización de recursos y alcance de los objetivos.

Funciones

1. Contribuye con la elaboración en el plan anual de capacitación.
2. Realizar la inducción institucional a todo personal de nuevo ingreso.
3. Velar porque todo personal de nuevo ingreso reciba una adecuada inducción al cargo.
4. Identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo.
5. Apoyar la elaboración de normativas, reglamentos y manuales.
6. Elabora informes estadísticos.

Decisiones:

1. Proponer iniciativas de capacitación para el personal operativo.

Complejidad

1. Cumplir el plan de capacitación debido a los horarios de los colaboradores.

### Detalle de cada Contribución.

Mencione la Contribución y su Objetivo:

IV. Elaborar órdenes de pago y realizar el registro contable.

Funciones

1. Analiza las solicitudes de pago.
2. Realiza cálculos y aplica retenciones y deducciones.
3. Elabora y registra contablemente las órdenes de pago.
4. Controla y realiza informes estadísticos.

Decisiones

1. Ejecutar retenciones de ley y realizar las deducciones correspondientes.

Complejidad

1. Lidar con la complejidad y diversidad de las situaciones que se presentan.

### Detalle de cada Contribución.

Mencione la Contribución y su Objetivo:

V. Garantizar la aplicación, seguimiento y control del régimen de seguridad social.

Funciones

1. Realizar y asegurar el ingreso del nuevo personal al sistema de seguridad social.
2. Analizar y actualizar los movimientos de personal para el informe de facturación mensual para informarlo al INSS
3. Realiza los cálculos y tramites de cancelación de facturas de la cuota obrero patronal INSS.
4. Controla, analiza y registra los trámites generados del otorgamiento de subsidios a los colaboradores de la institución.

5. Realiza los trámites necesarios ante el INSS, a fin de cumplir con la ley y reglamento de seguridad social.
6. Brinda asesoramiento sobre los diferentes tramites referentes a la seguridad social, así como la jubilación del personal que cumple los requisitos dentro de la institución.
7. Elabora informes estadísticos de gastos y gestiones realizadas.

<p><b>Decisiones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece los parámetros para el cumplimiento de la ley y reglamento.</li> <li>2. Aplicar medidas y acciones correctivas ante errores u omisiones.</li> </ol>	<p><b>Complejidad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponer del apoyo de las personas de otras áreas involucradas en el proceso.</li> <li>2. Proceso de cambio cultural hacia los aspectos de seguridad social.</li> </ol>
--	---

### Detalle de cada Contribución.

Mencione la Contribución y su Objetivo

VI. Llevar control de asistencia, puntualidad y disciplina laboral.

Funciones

1. Controlar que el personal cumpla con las normativas de control de asistencia y puntualidad.
2. Llevar el control y actualizar la información de los permisos, vacaciones, sanciones en el sistema automatizado de registro de asistencia.
3. Realizar cálculo del tiempo de ausentismo justificado e injustificado y aplicar la disminución del salario correspondiente.
4. Informar las incidencias a los responsables de cada área a fin de tomar medidas correctivas.
5. Realiza informes estadísticos.

<p><b>Decisiones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar incidencias del sistema.</li> <li>2. Informa sobre casos fuera de los parámetros de normalidad.</li> </ol>	<p><b>Complejidad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de seguimiento y apoyo de los responsables de cada área de trabajo.</li> <li>2. Inconformidad de los colaboradores.</li> </ol>
--	--

### Detalle de cada Contribución.

Mencione la Contribución y su Objetivo:

VII. Cumplir y controlar el otorgamiento de beneficios sociales al trabajador.

**Funciones**

1. Analizar y verificar el cumplimiento de las normas de control para el otorgamiento de beneficio a los colaboradores.
2. Velar y cumplir en tiempo y forma con el otorgamiento de los beneficios a los colaboradores que cumplan los parámetros.
3. Llevar un registro ordenado de la entrega de los beneficios.
4. Elabora y contabiliza las órdenes de pago para la cancelación de servicios prestados por los diferentes proveedores.
5. Elabora informes estadísticos sobre los gastos provenientes del otorgamiento de beneficios a los trabajadores.

<p><b>Decisiones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establece la pertinencia de revisión de los convenios con las empresas prestadoras de servicios.</li> </ol>	<p><b>Complejidad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de brechas para el otorgamiento de beneficios.</li> </ol>
--	---

### Detalle de cada Contribución.

Mencione la Contribución y su Objetivo:	
VIII. Elaborar liquidación de prestaciones sociales al trabajador.	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analiza los expedientes laborales.</li> <li>2. Solicita y analiza las deducciones y devengados a aplicar en el cálculo de la liquidación.</li> <li>3. Cálculo de prestaciones de ley e indemnización de antigüedad laboral.</li> <li>4. Elabora y registra contablemente la orden de pago.</li> <li>5. Elabora informes estadísticos.</li> </ol>	
Decisiones	Complejidad

Detalle de cada Contribución.	
Mencione la Contribución y su Objetivo:	
IX. Desempeñar las funciones que su jefe inmediato le encomiende siempre y cuando estén dentro de sus capacidades.	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colabora en la realización de funciones inherentes a su cargo orientadas por su responsable inmediato o superiores.</li> <li>2. Apoya en las gestiones realizadas por el área de trabajo.</li> </ol>	
Decisiones	Complejidad
	1. Contar con el tiempo requerido.

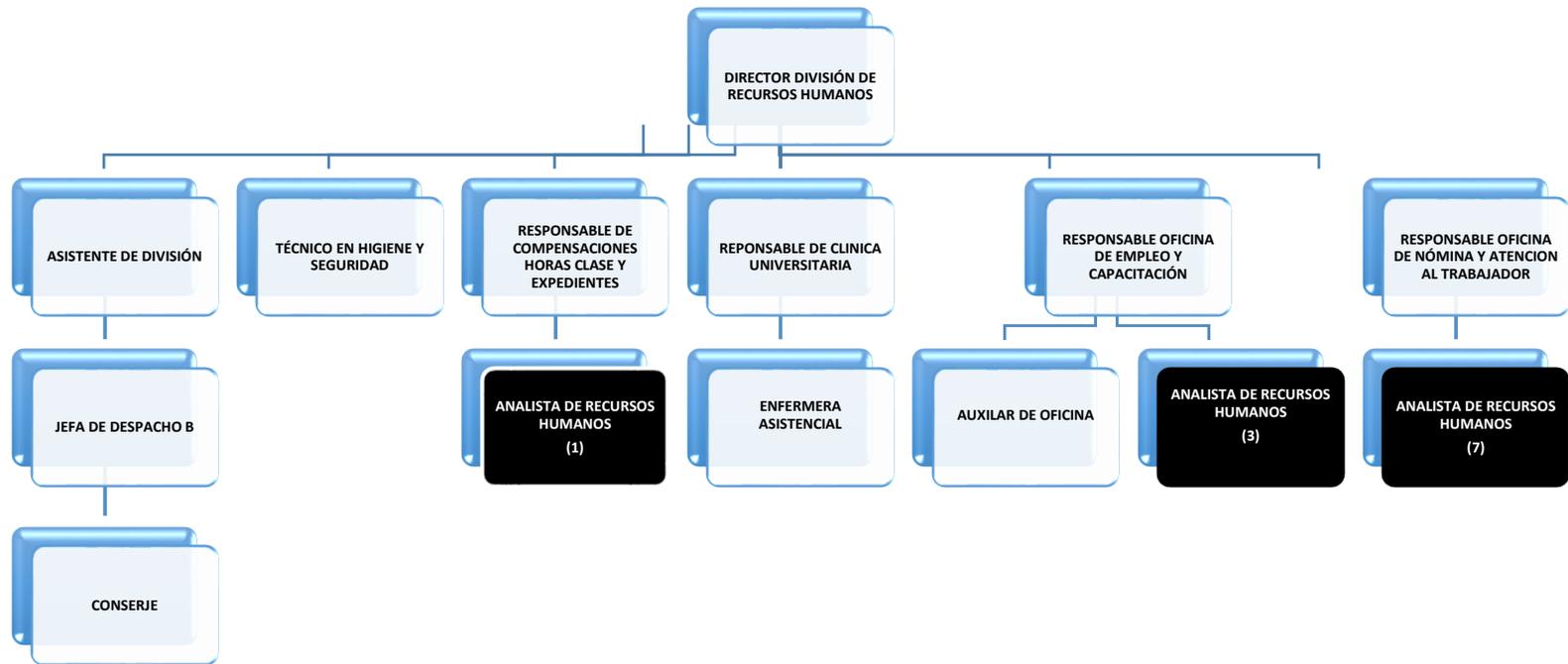
**Relaciones.** Cuáles son las relaciones dentro y fuera de la institución que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del puesto.

INTERNAS	<p style="text-align: center;">Puesto/ Área</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefatura de talento humano.</li> <li>2. Jefaturas de finanzas</li> <li>3. Todo el personal.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Con el objeto de</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener las políticas y lineamientos de talento humano.</li> <li>1. Implementar lineamientos de control interno contables.</li> <li>1. Obtener servicios de talento humano.</li> </ol>
EXTERNAS	<p style="text-align: center;">Organización / Área / Puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores de servicios de capacitación.</li> <li>2. Universidades, centros de capacitación; centros de estudios técnicos.</li> <li>3. medios publicitarios e imprentas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Con el objeto de</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener cotizaciones y programas alineados a las necesidades del área.</li> <li>1. Obtener servicios relacionados con certificaciones técnicas y candidatos para algunas vacantes.</li> <li>1. Obtener servicios de publicación de anuncios de empleo.</li> </ol>

**Tramo de Control. Anotar los puestos que le reportan directamente y su número de ocupantes**

Título del puesto y número de ocupantes

Estructura



**Total de personas bajo su responsabilidad: 0**

**Total ocupantes del puesto 11**

**Formación, Conocimientos específicos, Competencias Generales y Específicas, Experiencia:**

Formación Académica

**Licenciado en Psicología, Administración de empresas, Contabilidad o carreras económicas afines.**

Conocimientos Específicos.

- Manejo técnico sobre Seguridad Social y Ocupacional.
- Manejo técnico sobre legislación laboral.
- Manejo técnico sobre office.
- Conocimiento de procesos de gestión del talento humano
- Cualidades de orden aseo y limpieza.
- Buenas relaciones interpersonales.

COMPETENCIAS GENERALES	NIVELES			
	A	B	C	D
<b>Compromiso</b>	X			
<b>Ética</b>	X			
<b>Justicia</b>	X			
<b>Orientación al cliente o usuario</b>	X			
<b>Orientación a los resultados</b>	X			
<b>Integridad</b>	X			
<b>Prudencia</b>		X		
<b>Autocntrol</b>		X		
<b>Conciencia organizacional</b>		X		

	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES			
		A	B	C	D
	Trabajo en equipo	X			
	Habilidad analítica	X			
	Expresión oral		X		
	Expresión escrita	X			
	Flexibilidad		X		
	Creatividad	X			
	Juicio y toma de decisiones		X		

Experiencia en años: **1 año en cargos similares.**

### Responsabilidades, Esfuerzos y Condiciones de trabajo.

Responsabilidades	Esfuerzos	Condiciones de trabajo
-Equipos y materiales de trabajo.	-Visual	-Iluminación
-Confiabilidad de la información	-Mental	-Climatización
-Administración de fondos financieros	-Físico	-Riesgo de trabajo inherente.

<p>Titular de área</p> <p>Puesto: Responsable de oficina</p> <p>Titular:</p> <p>Firma: _____</p>	<p>Vo Bo División. Talento Humano</p> <p>Puesto: Dir. División Talento Humano</p> <p>Titular:</p> <p>Firma: _____</p>	<p>Autorización Titular de área superior</p> <p>Puesto: Vicerrector Administrativo</p> <p>Titular:</p> <p>Firma _____</p>
--	---	---

