



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
MANUAL DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA  
LA ONG RARE**

**SUSTENTADO POR:**

**MARIO MIGUEL ORDÓÑEZ BANEGAS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,  
C.A.**

**JULIO, 2025**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL  
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO  
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
MANUAL DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS  
PARA LA ONG RARE**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ VALLADARES**

**ASESOR TEMÁTICO**

**MARÍA ELENA MORAZÁN BARRIENTOS**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**JENNY MERCEDES CARRANZA RODRÍGUEZ  
GABRIELA HUNG MEJÍA  
MIRNA ISABEL RIVERA GARCÍA**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2025  
Mario Miguel Ordóñez Banegas

Todos los derechos son reservados.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE PUESTOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA LA ONG RARE**

**MARIO MIGUEL ORDÓÑEZ BANEGAS**

### **Resumen**

Este trabajo tuvo como objetivo diseñar una propuesta de estructura organizacional y un manual de puestos basado en competencias para la ONG Rare en Honduras, con el propósito de optimizar la gestión del talento humano y mejorar el rendimiento y cumplimiento de objetivos. La finalidad de la investigación era alinear las funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo basado en un enfoque centrado en las personas. La metodología utilizada fue cualitativa ya que, se aplicaron entrevistas estructuras utilizando un formato de análisis de puestos, además de un modelo de competencias de Martha Alles como base para la construcción de descriptores de puesto y un diccionario de competencias. Entre los resultados obtenidos se identificó la ausencia de herramientas para definir funciones generando de esta forma confusión, duplicidad en tareas e inconvenientes en los procesos de reclutamiento y selección. Se concluyó que la implementación de una estructura organizacional clara y un manual de puestos dará la oportunidad de mejorar la eficiencia operativa y la claridad de roles. Se recomienda institucionalizar los instrumentos a utilizar y revisarlos de manera periódica con el fin de asegurar la vigencia y efectividad.

**Palabras claves:** Descriptores de puesto, Diccionario de Competencias, Estructura Organizacional, Gestión de Talento Humano, ONG.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **PROPOSAL FOR AN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND COMPETENCY-BASED JOB MANUAL FOR RARE NGO**

**MARIO MIGUEL ORDÓÑEZ BANEGAS**

### **Abstract**

This study aimed to design a proposed organizational structure and a competency-based job manual for the NGO Rare in Honduras, with the goal of optimizing human talent management and improving performance and goal achievement. The purpose of the research was to align the functions, responsibilities, and competencies of each position based on a people-centered approach. The methodology used was qualitative, using structured interviews using a job analysis format, in addition to Martha Alles' competency model as the basis for constructing job descriptors and a competency dictionary. Among the results obtained, the lack of tools for defining functions was identified, thus generating confusion, duplication of tasks, and inconveniences in the recruitment and selection processes. It was concluded that the implementation of a clear organizational structure and a job manual will provide the opportunity to improve operational efficiency and role clarity. It is recommended that the instruments used be institutionalized and reviewed periodically to ensure their validity and effectiveness.

**Palabras claves: Competency Dictionary, Job Descriptors, Human Talent Management, Organizational Structure, NGO.**

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque Él es la fuente de mi fortaleza, mi guía en cada momento y el sostén en cada paso de mi camino. A Él le debo cada logro alcanzado. A mi familia, por su amor constante a mi persona, su ejemplo y todo su apoyo a lo largo de mi vida personal y profesional. En especial, a mi padre, quien, aunque ya no está físicamente con nosotros, sigue presente en nuestros corazones. Su legado, sus consejos y su ejemplo de vida han sido y seguirán siendo mi inspiración constante. Este logro es tuyo papá.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a María Elena Morazán Barrientos, mi asesora temática por su orientación, compromiso y paciencia durante todo el proceso de la investigación. Sus años de experiencia y dedicación fueron pilares para el logro de este trabajo. De igual forma, quiero agradecer a María Fernanda Martínez, mi asesora metodológica por su apoyo, precisión en las indicaciones y seguimiento riguroso ya que, me permitió contar con una base científica para este estudio.

Además, expreso mi agradecimiento especial a Rare por darme la oportunidad de realizar mi proyecto de investigación en su organización. Su apoyo fue vital para alcanzar el objetivo de este proyecto. Por último, pero no menos importante, comparto mi gratitud a mis amigos cercanos, los cuales, ofrecieron su apoyo, guía y tiempo valioso en las diferentes etapas de la tesis, su respaldo fue clave para motivarme en los momentos más difíciles de este reto.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	7
2.1.1. ANÁLISIS PESTEL DE LOS FACTORES QUE IMPACTAN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	10
2.2. CONCEPTUALIZACIÓN .....	11
2.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.3 ANÁLISIS DE PUESTOS .....	14
2.1.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	16
2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO .....	17
2.3.1. BASES TEÓRICAS .....	17
2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	29
2.3.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	31
2.4. MARCO LEGAL .....	33
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	35
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	35

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA .....	35
3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES .....	38
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	39
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS .....	41
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.1. POBLACIÓN .....	42
3.3.2. MUESTRA.....	42
3.3.3. TÉCNICAS DE MUESTREO.....	42
3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	43
3.4.1. TÉCNICAS .....	43
3.4.2. INSTRUMENTOS ELABORADOS .....	43
3.4.3. PROCEDIMIENTOS .....	43
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	44
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.....	44
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS .....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	46
4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	46
4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS .....	46
4.2.1. ANÁLISIS CUALITATIVO.....	47
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
5.1. CONCLUSIONES.....	56
5.2. RECOMENDACIONES .....	57
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	58
6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	58
6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	58
6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	59
6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO .....	60
6.4.1. DESCRIPCIÓN.....	60
6.4.2. DESARROLLO.....	61
6.5. MEDIDAS DE CONTROL.....	120
6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	121

6.7.	PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO.....	122
6.8.	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA .....	124
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
	ANEXOS .....	134
	ANEXO 1. INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE PUESTO .....	134
	ANEXO 2. ANÁLISIS DE PUESTOS .....	141
	ANEXO 3. FOTOGRAFÍAS DE ENTREVISTAS DE ANÁLISIS DE PUESTOS .....	188
	ANEXO 4. COTIZACIÓN DE DIAGRAMACIÓN .....	190

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Comparativo de Estructuras Organizacionales .....	20
Tabla 2. Matriz metodológica .....	35
Tabla 3. Operacionalización de las variables.....	39
Tabla 4. Tipificación de la investigación .....	42
Tabla 5. Diagrama de Gantt del levantamiento de la información .....	44
Tabla 6. Cuadro comparativo de puestos según el nivel y características .....	50
Tabla 7. Cuadro comparativo sobre información general y conocimientos requeridos de los puestos.....	51
Tabla 8. Resumen de definición de competencias organizacionales y específicas.....	53
Tabla 9. Diccionario de competencias .....	64
Tabla 10. Formato Descriptor y Perfil de Puesto.....	76
Tabla 11. Mapeo de Competencias .....	80
Tabla 12. Indicadores y Medidas de Control .....	120
Tabla 13. KPIs para medir el retorno de inversión .....	121
Tabla 14. Cronograma de Implementación.....	122
Tabla 15. Presupuesto .....	123
Tabla 16. Concordancia de la Tesis .....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del diccionario de competencias según Martha Alles .....	26
Figura 2. Esquema de variables de estudio .....	38
Figura 3. Diagrama de enfoque y métodos .....	41
Figura 4. Contribución por puesto a la misión.....	47
Figura 5. Contribución por puesto a la visión.....	48
Figura 6. Contribución por puesto a los valores. ....	49
Figura 7. Propuesta de Estructura Organizacional.....	63

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el capítulo I se realiza el planteamiento de la investigación, en el mismo se detalla una breve introducción del abordaje completo de la investigación. Se realiza una revisión de antecedentes del problema para tener un contexto claro del abordaje de problemáticas similares en otros países. Se define el problema de forma concreta y se establecen los objetivos, preguntas de investigación y se realiza una justificación en donde se argumenta la importancia de solventar las situaciones que ocurren dentro de la organización.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente documento es producto de la investigación realizada en la organización no gubernamental (ONG) Rare en Honduras durante el periodo de mayo a junio de 2025, la investigación gira en torno a hacer un análisis de puestos y diagnóstico de la estructura organizacional, en la cual se detectan algunas necesidades y falencias que los descriptores de puestos y la estructura poseen, para dar solución a dichas necesidades se realiza una revisión bibliográfica en donde se analizan teorías administrativas que sirvan de apoyo a la problemática identificada, de la cual surge la gestión de puestos por competencias como modelo a seguir para el desarrollo de perfiles y descriptores de puestos.

En el marco metodológico se identifican tres variables, estructura organizacional, gestión de puestos y competencias, de la operacionalización de estas variables nacen los ítems que luego forman parte del formato de análisis de puestos que se utiliza para recopilar la información. Con la intención de recopilar información precisa y confiable se aplica un análisis de puestos apoyado de entrevistas virtuales que sirven para darle mayor claridad sobre las preguntas a cada ocupante del puesto.

Los datos recopilados se utilizan para presentar una propuesta de Manual de puestos basados en competencias que se adapte a las necesidades de la ONG Rare. La cual incluye un manual de puestos, un diccionario de competencias en donde se incluyen definiciones y su respectivo mapeo para cada puesto, y se agrega una propuesta de organigrama para la organización.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío de gestionar de manera eficiente

su capital humano en un contexto cambiante y de constante competencia. Para lograrlo, resulta esencial contar con una estructura organizacional bien definida y respaldada por un modelo de competencias alineado a los requerimientos de cada puesto. Una gestión adecuada del talento humano permite optimizar el desempeño individual y colectivo, y es considerada como “es un conjunto de procesos que se centra en administrar y dirigir el capital humano de una organización de modo que se maximice la eficiencia y rendimiento de los colaboradores” (Pinargote Párraga & Pico Macías, 2023). En este contexto, establecer una estructura clara y basada en competencias representa un elemento clave para fortalecer los procesos de gestión del recurso humano y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Por lo antes mencionado, varios países de América han mostrado interés en el tema. Por ejemplo, en Colombia, (Trejo, 2021) indica que la gestión del talento por competencias es fundamental para mejorar los resultados organizacionales, ya que permite alinear las capacidades del personal con los objetivos institucionales. El artículo de él evidencia que una adecuada gestión contribuye a elevar la productividad, la motivación y la calidad en los procesos. En contraste, la falta de formación, la alta rotación y el mal clima laboral afectan negativamente el desempeño. Por ello, es clave implementar procesos estructurados de selección, capacitación y evaluación que fortalezcan las competencias del equipo humano.

Asimismo, Nisr Darwich, Ferraro, Martínez, Gómez Daza, & Madronero (2022) en la tesis demuestran que una inadecuada gestión del talento, especialmente en el proceso de selección por competencias, genera consecuencias negativas como alta rotación, baja productividad, desmotivación del personal y mal clima laboral. En el caso del Restaurante El Oriental, la ausencia de pruebas psicotécnicas y entrevistas completas impidió evaluar correctamente las habilidades y competencias de los candidatos, lo cual impactó directamente en los resultados organizacionales. Se concluye que es fundamental aplicar procesos estructurados que analicen las competencias y el ajuste cultural del aspirante para asegurar un buen desempeño y sostenibilidad organizacional.

En Perú, Garcia Rojas & Pacheco Gonzales (2023) en su artículo muestran a partir de una revisión de 24 estudios recientes, que una adecuada gestión del talento mejora la productividad, satisfacción y compromiso laboral. También se destaca que ignorar esta práctica genera bajo rendimiento, desmotivación y pérdida de competitividad. Por ello, se concluye que implementar modelos de gestión por competencias es esencial para lograr sostenibilidad, innovación y

crecimiento institucional.

Según Perez (2021) en Costa Rica en el artículo sobre Gestión actual del talento humano: contexto universitario, destaca que la gestión del talento humano ha evolucionado de una función operativa a un rol estratégico, centrado en las personas como motor del éxito organizacional. Además, subraya que, en el contexto actual, caracterizado por cambios tecnológicos, diversidad laboral y exigencias de calidad, es esencial gestionar el talento con enfoque por competencias. Este modelo permite alinear habilidades, conocimientos y actitudes con los objetivos institucionales, garantizando así mayor innovación, productividad y sostenibilidad. Ignorar esta transformación limita la adaptación organizacional y debilita la capacidad de respuesta ante los desafíos actuales.

De igual forma, en Guatemala, la autora Lémus (2024) demuestra que, en ausencia de un modelo de gestión por competencias, las empresas enfrentan baja claridad en funciones, escasa cohesión y menor productividad. A partir del análisis en empresas de mensajería, se concluye que los colaboradores valoran conocer las competencias requeridas para su cargo, ya que ello les permite desempeñarse mejor y contribuir al éxito colectivo. La gestión por competencias favorece la identificación de talentos, fortalece el desempeño individual y grupal, y promueve una cultura de alto rendimiento.

En los últimos años, distintas organizaciones en América han reconocido la importancia de gestionar el talento humano con base en competencias, como un enfoque estratégico para alinear las capacidades del personal con los objetivos institucionales. En Honduras, la organización no gubernamental (ONG) Rare enfrenta desafíos que evidencian la necesidad de avanzar en esta dirección. Rare es una ONG internacional dedicada a promover comportamientos sostenibles en comunidades mediante proyectos centrados en la pesca artesanal, la conservación de cuencas y la agricultura sostenible. Actualmente cuenta con 15 puestos permanentes, tres consultorías y un puesto temporal, todos bajo modalidad remota, con una oficina de representación en el municipio de Santa Fe, departamento de Colón.

Sin embargo, a pesar del impacto positivo de sus iniciativas, Rare Honduras no cuenta con una estructura organizacional definida ni con un manual de puestos. La ausencia de descriptores y perfiles de cargo ha generado múltiples dificultades en la gestión del talento humano, tales como complicaciones para identificar candidatos idóneos en los procesos de contratación, confusión en las funciones del personal activo, e imprecisiones al momento de definir franjas salariales. Esta

falta de herramientas formales limita la eficacia operativa y dificulta la alineación entre las funciones desempeñadas y los objetivos estratégicos de la organización.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La gestión eficaz del talento humano es uno de los elementos principales a considerar para alcanzar objetivos a nivel estratégico en cualquier organización. En ese sentido, contar con una estructura organizacional clara y un manual de puestos basado en competencias se vuelve indispensable para garantizar la correcta asignación de funciones, la contratación de personal adecuado y la equidad en la toma de decisiones relacionadas con el recurso humano.

Entre los principales problemas identificados se encuentran: complicaciones al momento de contratar personal, ambigüedad en las funciones que desempeñan los colaboradores, lo que puede derivar en duplicidad de tareas o en vacíos de responsabilidad; y falta de criterios claros para establecer franjas salariales diferenciadas, lo que limita la equidad y dificulta la toma de decisiones administrativas.

Estas condiciones son especialmente críticas en el contexto operativo de Rare, ya que todos sus puestos en Honduras trabajan bajo la modalidad remota y requieren una alta coordinación, claridad organizativa y alineación con los objetivos de la institución. En este escenario, la forma en la que se trabaja no solo obstaculiza el rendimiento del equipo humano, sino que también compromete la eficiencia operativa de los proyectos que ejecuta la organización en temas ambientales, comunitarios y sostenibles.

#### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las modificaciones requeridas en la estructura organizacional y en los puestos de la ONG Rare en Honduras, que permitan diseñar una propuesta basada en competencias para optimizar la gestión del talento humano?

#### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuál es el diseño organizacional actual de la ONG Rare en Honduras y cómo se distribuyen los puestos dentro de dicha estructura?
2. ¿Qué herramientas de gestión de puestos se pueden utilizar en Rare para la optimización de los procesos de gestión de personal?

3. ¿Qué acciones se pueden proponer a nivel de estructura organizacional en RARE Honduras con base en el estado actual y las oportunidades de mejora identificadas?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de estructura organizacional y un manual de puestos basado en competencias para la ONG RARE en Honduras, mediante el análisis de la situación organizativa actual y la aplicación de herramientas de recolección de datos, con el fin de optimizar el desempeño de los colaboradores y contribuir al logro eficiente de los objetivos institucionales.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los puestos existentes y la estructura organizacional actual de la ONG Rare en Honduras, con el propósito de comprender su organización interna y funcionamiento operativo.
2. Analizar las herramientas de gestión de puestos aplicables en Rare, evaluando su utilidad para mejorar los procesos de planificación, reclutamiento, evaluación y desarrollo del personal.
3. Diseñar un manual de gestión de puestos basado en competencias para la ONG Rare, que permita una administración más eficiente del talento humano y se alinee con sus necesidades estratégicas e institucionales.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación surge como respuesta a una necesidad organizacional identificada en Rare Honduras: la ausencia de una estructura organizacional formal y de herramientas técnicas que faciliten una adecuada gestión del talento humano. Específicamente, se evidencia una debilidad en la gestión de puestos, al no contar con perfiles de puesto (PP) ni descriptores de puesto (DP) que sirvan como base estructural para la organización. Esta carencia afecta procesos clave como el reclutamiento, la asignación de funciones, la definición de franjas salariales y la planificación del desarrollo profesional del personal.

El diseño e implementación de PP y DP precisos, comprensibles y funcionales resulta fundamental para garantizar una correcta alineación entre las funciones reales de los colaboradores

y los objetivos estratégicos de la organización. De un adecuado análisis de puestos depende en gran medida el rendimiento de los colaboradores y, por ende, la productividad general de la institución. Pese a que muchas organizaciones, como Rare, pueden caer en rezagos debido a la dinámica propia de sus operaciones, este reto debe ser asumido por la alta dirección y los responsables de talento humano para asegurar una gestión eficiente y sostenible.

Por ello, la investigación planteada tiene como propósito desarrollar una propuesta de estructura organizacional acompañada de un manual de puestos basado en competencias. Este manual incluirá la elaboración de perfiles y descriptores de puesto, así como un diccionario de competencias. Su implementación permitirá cerrar brechas existentes entre los PP, DP y las funciones reales que desempeñan los colaboradores. Además, contribuirá a mejorar el desempeño individual, facilitará la identificación de candidatos idóneos y fortalecerá la coherencia en los procesos de formación y desarrollo.

Desde una perspectiva organizacional, esta propuesta brindará herramientas que permitirán ordenar y optimizar los procesos internos de Rare. En términos sociales, se generará un impacto positivo al fortalecer una organización dedicada al trabajo con comunidades y ecosistemas en situación de vulnerabilidad. A nivel operativo, se espera una mejora significativa en la claridad de roles, el compromiso laboral, y la eficiencia en el cumplimiento de metas. De manera cualitativa, se incrementará la comprensión de las funciones institucionales; mientras que cuantitativamente podrían observarse mejoras en tiempos de contratación, reducción de rotación y mayor productividad. En conjunto, esta investigación contribuirá al fortalecimiento estratégico de Rare Honduras mediante una gestión más profesional, ordenada y centrada en las personas.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El capítulo II tiene como objetivo resaltar la importancia de una estructura organizacional adecuada y un manual de puestos basado en competencias, ya que son elementos clave para poseer una gestión del talento humano robusta en la ONG Rare. Se pretende resaltar las ventajas o beneficios que ofrece este enfoque en la gestión de procesos, logrando asignación correcta de funciones y logrando un correcto alineamiento entre los objetivos y las funciones de los colaboradores. También, se realiza una revisión bibliográfica con respecto a las metodologías y teorías aplicadas en el área de estudio, las cuales, destacan el uso del modelo por competencias como un recurso fiable para las organizaciones; permitiendo tener una referencia para el desarrollo de una propuesta que sirva para fomentar el crecimiento organizacional considerando la visión estratégica y que sea sostenible en el tiempo.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Actualmente, en organizaciones del tercer sector como la ONG Rare en Honduras, el talento humano representa uno de los activos más estratégicos, ya que su desempeño incide directamente en alcanzar metas y objetivos organizacionales. En este contexto, una adecuada gestión del talento se vuelve indispensable para garantizar el cumplimiento efectivo de la misión y visión, así como para consolidar una cultura organizacional orientada a resultados.

La gestión del talento humano se define como el “proceso que implementa las empresas fijándose en procesos concretos como son: la incorporación de personal, retención de los diferentes colaboradores y en general las relaciones laborales” (Rivera, 2021). Estos procesos buscan no solo asegurar la operatividad, sino también fomentar un entorno laboral que potencie el desarrollo de competencias, el compromiso del equipo y la alineación con los valores institucionales.

En la actualidad, muchas organizaciones enfrentan desafíos relacionados con la ausencia de estructuras claras para la administración del recurso humano, lo que limita su capacidad para gestionar el desempeño, distribuir responsabilidades de manera eficiente y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional. Esta situación evidencia la necesidad de implementar modelos de gestión basados en competencias, que permitan alinear los perfiles de los puestos con las necesidades reales de la organización y con sus objetivos estratégicos.

Según Machuca (2021), en el contexto organizacional de Ecuador, contar con una estructura

organizacional claramente definida es fundamental para el buen funcionamiento institucional. Esta estructura permite delimitar con precisión los niveles jerárquicos, asignar funciones específicas y establecer responsabilidades claras, lo cual favorece la coordinación interna, optimiza los procesos administrativos y facilita la toma de decisiones. Además, fortalece la comunicación entre áreas, mejora la gestión de los recursos y contribuye al logro eficiente de los objetivos estratégicos.

En la provincia de Santa Elena, Ecuador, se ha evidenciado que una estructura organizativa establecida es clave para el funcionamiento sostenible de las entidades, ya que permite una adecuada distribución de funciones, fortalece la coordinación entre áreas y mejora la toma de decisiones. Según Domínguez Orrala (2022), una estructura clara no solo evita conflictos internos y confusiones, sino que también contribuye al desarrollo de un clima organizacional positivo y a una mayor motivación entre los colaboradores. Esto, a su vez, impacta directamente en la gestión del talento humano, al brindar un marco de referencia para establecer responsabilidades, fomentar el compromiso y fortalecer el trabajo en equipo.

De igual forma, Josselin Rodríguez (2019) sostiene que disponer de una estructura organizacional clara y formal resulta esencial para mejorar el desempeño de las funciones administrativas, ya que permite asignar adecuadamente los roles, responsabilidades y jerarquías. Una diseñada de forma correcta permite mejor fluidez en la comunicación, la coordinación y la delegación de funciones, lo que repercute directamente en la eficiencia y productividad del talento humano. La ausencia de una estructura definida genera desorden, duplicidad de tareas, falta de control y dificultades en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Contar con una estructura organizacional definida y una gestión de puestos basada en competencias resulta fundamental para optimizar la administración del talento humano. Izquierdo Hernández y López Hernández (2018) destacan en su tesis que una organización bien estructurada, junto a manuales claros de funciones y procedimientos, permite asignar responsabilidades de manera adecuada, mejorar la coordinación interna y facilitar procesos como la selección, inducción y evaluación del personal, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales.

Además de establecer orden y funcionalidad, una estructura organizacional sólida influye significativamente en el comportamiento de los colaboradores. Según Espinoza Gallardo & Gálvez Sotelo (2023), cuando los roles, funciones y niveles jerárquicos están claramente delimitados, los trabajadores comprenden mejor sus responsabilidades y expectativas, lo que favorece un mayor

compromiso, motivación y sentido de pertenencia. En el caso de instituciones públicas en contextos como Huacho, Perú, se ha evidenciado que una estructura clara permite mejorar la interacción entre áreas, reducir conflictos internos y fortalecer la cultura organizacional. Todo ello repercute positivamente en el desempeño colectivo, generando un ambiente laboral más colaborativo y alineado con los objetivos institucionales.

Una gestión de puestos basada en competencias constituye una herramienta clave para optimizar el desempeño del talento humano, ya que permite alinear las capacidades individuales y organizacionales con los objetivos estratégicos de la institución. Esta metodología articula recursos, procesos y perfiles desde una perspectiva sistémica, facilitando la identificación de habilidades críticas, el diseño de planes de desarrollo y la implementación de estrategias competitivas.

Calvente Suárez, Castellanos Pallerols y Moreno García (2024) destacan que integrar esta gestión dentro del ciclo administrativo fortalece la capacidad institucional para adaptarse al entorno, anticiparse a los cambios y sostener ventajas competitivas. Además, una adecuada identificación de competencias permite cerrar brechas de desempeño, consolidar estructuras organizativas funcionales y mejorar la toma de decisiones estratégicas vinculadas al recurso humano.

Diversos estudios en países como Ecuador, Cuba y Perú han demostrado los beneficios de una estructura organizacional definida y de una gestión basada en competencias. En Centroamérica, estas metodologías también comienzan a ser adoptadas como parte de los esfuerzos por fortalecer los sistemas organizativos y mejorar el desempeño institucional desde una visión estratégica del talento humano. Por ejemplo, en Panamá, Crócamo (2024) resalta que disponer de un diccionario de competencias laborales facilita la profesionalización del servidor público y mejora el desempeño institucional, al asegurar que cada colaborador cuente con las capacidades necesarias para responder eficazmente a las exigencias del cargo. Esta alineación favorece la transparencia, la equidad en las promociones y la calidad en los servicios prestados.

En Honduras, contar con una estructura organizacional definida y una gestión de puestos por competencias también resulta esencial para garantizar un desempeño eficiente del talento humano. La falta de claridad en funciones, responsabilidades y líneas de mando provoca duplicidad de tareas, desorganización e insatisfacción laboral, lo cual repercute directamente en la calidad del

servicio y en la percepción institucional. Según Pagoaga y de Melo (2020) la ausencia de manuales de puestos limita la implementación de procesos clave como la evaluación del desempeño, dificultando la planificación, el desarrollo profesional y la asignación efectiva del personal. Por tanto, establecer descriptores de puestos claros no solo mejora la operatividad interna, sino que también fortalece el clima laboral y contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

La ausencia de estructuras organizativas definidas y de una gestión de puestos basada en competencias continúa representando un desafío relevante para muchas organizaciones, especialmente en contextos como el hondureño. La evidencia presentada demuestra que ambas herramientas son esenciales para consolidar una administración del talento humano más estratégica, eficiente y orientada a resultados.

Establecer funciones claras, responsabilidades bien delimitadas y perfiles alineados con las necesidades institucionales permite mejorar el desempeño, el clima laboral y la objetividad en los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal. Por tanto, adoptar estos enfoques no solo responde a una necesidad operativa, sino que constituye un paso fundamental hacia una gestión más profesional, coherente y sostenible del capital humano en Rare Honduras. Este análisis justifica la necesidad de diseñar una propuesta organizativa y funcional alineada a sus objetivos estratégicos.

### 2.1.1. ANÁLISIS PESTEL DE LOS FACTORES QUE IMPACTAN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Con el propósito de comprender el entorno que influye en la gestión del talento humano, se ha elaborado un análisis PESTEL con base a lo leído anteriormente, que permite identificar los factores externos que podrían incidir en el diseño e implementación de una estructura organizacional definida y de un modelo de gestión por competencias. Este tipo de análisis resulta fundamental para contextualizar los desafíos que enfrenta la organización en términos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, y facilita una visión más integral para la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento institucional y al logro de los objetivos estratégicos.

- Político: La estabilidad institucional puede verse afectada por cambios en las políticas públicas que incidan en el funcionamiento de las ONG, especialmente aquellas que dependen de cooperación internacional o fondos estatales. La ausencia de claridad en los

marcos regulatorios puede dificultar la planificación del talento humano.

- Económico: Limitaciones presupuestarias propias del tercer sector restringen la posibilidad de implementar estructuras organizativas robustas y modelos de gestión por competencias. Esto impacta en la contratación, retención y formación de talento, afectando la sostenibilidad institucional.
- Social: La falta de estructuras organizativas definidas genera desorganización interna, duplicidad de funciones, bajo compromiso y poca motivación en los equipos. Esto afecta el clima organizacional y dificulta la alineación del personal con la misión y los valores institucionales.
- Tecnológico: La implementación de modelos de gestión por competencias requiere herramientas tecnológicas que faciliten la elaboración de descriptores de puestos, evaluaciones y planes de desarrollo. La ausencia de tecnología limita el fortalecimiento del talento humano desde una perspectiva sistémica.
- Ecológico: Aunque el enfoque del texto no profundiza en este punto, se puede inferir que, siendo Rare una ONG con enfoque ambiental, necesita estructuras organizativas adaptadas para integrar la sostenibilidad en todos los niveles operativos, lo cual implica contar con perfiles de puesto alineados a esa visión.
- Legal: La falta de manuales y estructuras formales dificulta el cumplimiento de normas laborales nacionales. Esto puede generar conflictos legales, afectar la evaluación del desempeño y limitar la equidad en procesos de promoción o asignación de funciones, tal como señala Pagoaga y de Melo (2020).

## **2.2. CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano representa una de las funciones más importantes de las organizaciones, es esta área la encargada de gestionar la dotación de personal, el desarrollo del talento humano, la compensación, la seguridad y salud, el clima organizacional, el pago de planillas, entre muchas otras funciones que se le asignan, para satisfacer las necesidades de este departamento se requiere de varios especialistas que trabajando de manera organizada y alineada a las estrategias de la empresa puedan cumplir con sus funciones. Otros autores han afirmado lo

siguiente con respecto a la administración de los recursos humanos:

“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad” (Dessler G. V., 2017, pág. 24).

La principal función de RRHH es “establecer y mantener una eficaz y eficiente dirección de los recursos humanos de la empresa, aportando y desarrollando aquéllos (según criterios de calidad, cantidad, plazo y coste), así como alcanzar unas relaciones efectivas con los mismos.” (Luque, 2021, pág. 54)

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Vallejo, 2015)

Esta última definición recuerda uno de los principales retos de la administración de los recursos humanos, que consiste en poder cumplir con los objetivos organizacionales y al mismo tiempo cumplir con las aspiraciones de sus colaboradores, lograr este escenario requiere de mucho esfuerzo y enfoque estratégico en las organizaciones debido a que deben comenzar desde el momento de los procesos de reclutamiento y selección para poder identificar el perfil que se acople con los objetivos de la empresa, situación que impactará de manera positiva a largo plazo para efectos de retención y desarrollo de personal, ya que los empleados se sienten motivados al lograr sus objetivos laborales y al mismo tiempo cumplir con sus metas personales.

Al parecer cada año que pasa las empresas van notando la importancia del departamento de recursos humanos, ha dejado de ser visto de manera meramente operativa y comienza a visualizarse como un área estratégica en la que es necesario invertir para mejorar los resultados de la empresa. Actualmente equipos separados de recursos humanos (por ejemplo, especialistas de reclutamiento y capacitación) se ocupan de cada segmento de empleados, lo cual garantiza que cada segmento reciba la atención especializada que necesitan (Dessler G. V., 2017, pág. 9).

En la actualidad, las empresas grandes que operan de manera estratégica cada día hacen

más amplio el departamento de RRHH, es fácil encontrar en ellos especialistas en reclutamiento y selección, en gestión de bases de datos, en psicología empresarial, en derecho, en coaching, entre otros, siempre acompañados de un líder (el cuál suele o debe ser una persona especializada en dirección de recursos humanos) para hacer trabajar a todos como un equipo enfocado en metas comunes.

### 2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando se piensa en el diseño de una estructura organizacional es importante saber a qué se dedica la empresa, el tamaño y cuáles son sus principales objetivos, a partir de ahí se ajusta un mecanismo de control que sirva para lograr los objetivos propuestos, es difícil hablar de una estructura mala, a veces, simplemente se trata de que no se usa la adecuada para la organización. La estructura organizacional es la forma en la que se dividen, jerarquizan y expanden de forma interna las organizaciones, de acá se generan los departamentos o áreas de trabajo, se asignan sus responsabilidades y se definen los tramos de control. La excesiva verticalización en la estructura genera dificultades para la toma de decisiones, de acá la tendencia a crear estructuras más horizontales y funcionales, que permitan mayor fluidez de comunicación y rapidez en la toma de decisiones.

Chiavenato I. (2009) considera que en la estructura organizacional existen tres niveles, nivel institucional: Está integrado por los accionistas, propietarios y directores, se denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se realiza la planificación estratégica de la organización. Nivel intermedio: También conocido como nivel táctico o gerencial, a este nivel pertenecen las áreas de trabajo o departamentos, guiados por sus jefes, coordinadores o gerentes; tiene como principal función realizar las estrategias que se definen en el nivel institucional mediante el nivel operacional, son los encargados de mediar entre ambas partes.

Nivel operacional: Se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización, es el nivel más bajo; comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de productos o servicios que presta la organización, en donde hay rutinas y procesos ya definidos para cada situación, la toma de decisiones es muy baja o nula.

Hellriegel D., Jackson S.E., Slocum J.W. (2009) definen cuatro tipos de diseños horizontales que se utilizan con mayor frecuencia. Diseño Funcional: Significa que los colaboradores son agrupados por su área de expertise y de los recursos que utilizan, tiene cómo

principales beneficios: apoyar la especialización de las habilidades, disminuir el uso duplicado de recursos y refuerza el área de carrera y capacitación dentro del área.

Diseño por producto: Este diseño implica que todas las funciones que son necesarias para elaborar un producto se agrupan bajo un solo administrador, sus principales beneficios son: Cambios más rápidos en una línea de productos, mayor visibilidad en la línea de productos, propiciar una preocupación por lo que demanda el cliente. Diseño Geográfico: Consiste en organizar las actividades en torno a la ubicación, tiene como beneficios ahorrarse costos de transporte de productos y tiempo, capacidad de adaptar los productos a las necesidades de la zona. Diseño de Red: consiste en subcontratar algunas o varias de sus operaciones a otras empresas y las coordina a modo de poder cumplir metas específicas, sus beneficios potenciales son: Acumular el conocimiento y habilidades de otros para crear valor, ahorro en el pasivo laboral.

La teoría de Lawrence y Lorsch menciona que las organizaciones pueden ser más efectivas según su grado de diferenciación e integración ya que, están alineados con las exigencias que se encuentran en el entorno. Como (Zalazar, 2012) en su libro indica que la diferenciación se refiere al grado en que las áreas dentro de una empresa desarrollan estructuras, procesos y culturas según las necesidades del subambiente. Por otro lado, la integración hace mención al proceso de coordinar y unificar las áreas diferencias para cumplir con los objetivos organizacionales comunes. Esto podría requerir herramientas de integración efectivos para asegurarse la eficiencia y lógica de la organización.

### 2.1.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos se puede definir como un “Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.” (Dessler G. , 2009, pág. 126)

Este proceso es determinante para la productividad de una organización, muchas empresas ejecutan sus operaciones sin tener definido por escrito las funciones de los colaboradores y los requisitos para poder ocupar ese puesto, es un elemento en común de las empresas pequeñas o familiares que cuentan con poco personal y pocas asignaciones, sin embargo, aunque no esté escrito de manera oficial, se tiene una noción de lo que el empleado debe hacer y el patrono tiene una idea de que tipo de persona contratar para ese puesto.

Lo complejo es cuando las empresas comienzan a crecer, la estructura organizacional se

hace más ancha y alta, comienza a existir la rotación de personal y es cuando el patrono siente la necesidad de tener por escrito las funciones de cada puesto de trabajo y el perfil del ocupante, debido a que necesita delegar funciones.

El perfil del puesto y el descriptor del puesto pueden redactarse en un solo documento bajo un mismo formato o en documentos por separado si se requiere mayor orden, lo importante es que en cada uno de ellos quede evidenciado lo que se requiere.

Dessler G. (2009) Consideró que el descriptor del puesto es una lista de obligaciones de un puesto, responsabilidades, el reporte de relación, el establecimiento de las relaciones laborales y las responsabilidades de supervisión de este y el perfil o especificaciones del puesto es una lista de requisitos o competencias que debe cumplir una persona para ocupar un puesto, es decir, los estudios, las habilidades y la personalidad, ambos productos o fichas deben salir del proceso de análisis de puestos.

Para la ejecución del análisis de puestos se pueden utilizar varios instrumentos que ayudan a la recolección de datos, estos pueden ser:

- Encuestas
- Entrevistas Estructuradas
- Entrevistas Semi estructuradas
- Uso de la observación y notas
- Utilizar una bitácora

La elección de que herramienta de recolección de datos utilizar dependerá del tipo de puesto que se analice, por ejemplo si es un puesto completamente operativo como el de un ayudante de construcción, se puede utilizar la observación debido a que puede evidenciar por la vista las labores que el colaborador desempeña y adicionalmente reforzar con una entrevista semiestructurada, en puestos gerenciales es adecuado utilizar instrumentos como la entrevista o la encuesta, en todo caso dependerá del criterio del analista de puestos determinar qué herramienta se acopla a las necesidades de los puestos, todo con el fin de recolectar la mayor información posible del puesto de trabajo, que es de donde se debe partir para poder identificar el perfil ideal de la persona.

Varela J. R. (2006) enumera varios beneficios de crear perfiles y descriptores de puestos, dichos beneficios tienen impacto para la empresa, los supervisores, el colaborador y el departamento de recursos humanos, para la empresa ayuda a establecer y repartir mejor las cargas

de trabajo, permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto y es una herramienta indispensable para la valuación de puestos, para los supervisores les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

Esto permite buscar al trabajador apto para la labor que se necesite de manera ocasional o permanente, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos de trabajo, etcétera; evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos, para el trabajador le permite conocer a precisión sus funciones, le ayuda a que sus funciones no invadan el campo de otros y le señala con claridad sus responsabilidades, para el departamento de recursos humanos, le proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal, le permite colocar al trabajador en el puesto acorde con sus aptitudes, ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, y a cubrirlas, permite calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores y facilita la conducción de entrevistas.

#### 2.1.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Alles (2009) establece una diferencia entre los conocimientos y las competencias, define las competencias como las características de personalidad, que se expresan en comportamientos que generan un desempeño exitoso en su puesto de trabajo (Iniciativa- autonomía, orientación al cliente, liderazgo, colaboración) y el conocimiento como aquel conjunto de saberes ordenados con relación a un área o tema en particular (Contabilidad financiera, leyes laborales, idiomas, impuestos).

Cuando las empresas deciden ejecutar su gestión con base a competencias necesitan definir las competencias organizacionales, gerenciales y por área. De este proceso sale un diccionario de competencias en el cual están expresadas y definidas todas las competencias que se demandan en la organización. Alles (2009) define así el diccionario de competencias: “Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” (p.48).

La gestión por competencias implica una visión estratégica del negocio en donde se orienten las competencias demandadas por la organización a los objetivos y metas que se persiguen, de esta manera cada competencia que se desarrolla en la organización contribuye a lograr las metas y objetivos de la misma, Fernandez (2009) afirma que:

La filosofía de la gestión por competencias es sencilla y eficaz: la estrategia de cada

empresa se concreta en los objetivos estratégicos anuales. Cada objetivo exige el desempeño de una competencia clave (propia y diferencial) que hay que poseer a niveles corporativo e individual y optimizar de forma continua. Sin competencias clave no hay diferenciación en el mercado y sin diferenciación la empresa no puede sobrevivir. (p.71)

## **2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.3.1. BASES TEÓRICAS**

Para sustentar teóricamente este estudio, se ha considerado pertinente abordar conceptos y modelos que expliquen la relación entre la estructura organizacional, la gestión de puestos por competencias y la eficiencia en la administración del talento humano. Estas bases teóricas permiten comprender cómo una organización bien estructurada y una definición clara de funciones y perfiles contribuyen a mejorar la coordinación interna, la motivación de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos institucionales. A través del análisis de estos enfoques se busca fortalecer el diagnóstico organizacional y respaldar las propuestas planteadas, asegurando que respondan a las necesidades reales del contexto institucional.

#### **2.3.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional influye de manera directa en la gestión del talento humano, ya que determina los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, la distribución de responsabilidades y los canales de comunicación dentro de la organización. En este sentido, es importante comprender que la estructura organizacional corresponde a “un conjunto de características distribuidas de manera estratégica, en el que se establecen funciones y conexiones entre grupos y personas, con el fin de coordinar el comportamiento y alcanzar objetivos organizacionales” (Piedra Mayorga, Piedra Guzmán, & Vázquez Alamilla, 2024). Se trata, por tanto, de un sistema formal que organiza las tareas, la autoridad y las relaciones funcionales para asegurar el cumplimiento de la misión institucional.

Cuando la estructura está bien definida, facilita una gestión más eficiente del talento humano al proporcionar claridad en los roles, promover la rendición de cuentas y contribuir al logro de objetivos alineados con la estrategia organizacional. Además, una estructura adecuada permite identificar con mayor precisión las necesidades de capacitación, diseñar planes de carrera coherentes y aplicar evaluaciones de desempeño efectivas, todo lo cual es clave para el desarrollo

y la retención del talento.

Por el contrario, una estructura desorganizada o demasiado rígida puede obstaculizar la toma de decisiones, generar ambigüedad en las funciones y disminuir la motivación del personal, afectando negativamente su productividad y compromiso. Por tanto, la estructura organizacional no solo representa un componente técnico-administrativo, sino que también constituye un eje estratégico esencial para fortalecer el capital humano y asegurar el funcionamiento integral de la organización.

#### 2.3.1.1.1. IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO

La estructura organizacional en las entidades sin fines de lucro constituye un componente clave para garantizar su eficiencia, sostenibilidad y capacidad de respuesta social. A diferencia de las empresas con fines de lucro, estas organizaciones operan con recursos más limitados y dependen en gran medida del compromiso del talento humano, tanto remunerado como voluntario, por lo que una estructura clara y funcional resulta imprescindible. Según Deloitte (2021), una estructura organizacional bien definida permite una asignación más eficiente de responsabilidades, facilita la toma de decisiones y fortalece los mecanismos de rendición de cuentas, lo cual es crucial para generar confianza en los donantes, beneficiarios y demás grupos de interés. Además, una estructura sólida está relacionada con una mayor capacidad para atraer talento y adaptarse a los cambios del entorno.

En el contexto latinoamericano, una investigación realizada por Zuluaga Arango, Lindarte Middleton y Martínez Dallos (2023), centrada en organizaciones no gubernamentales de Colombia, concluye que la estructura organizacional influye significativamente en la dinámica interna de las ONG. Los autores destacan que una estructura flexible y coherente permite a las organizaciones adaptarse a los desafíos del entorno, optimizar sus procesos administrativos y fortalecer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, desde una perspectiva más aplicada según Pablo Ahumada (2013) en su estudio desarrollado en el Repositorio Académico de la Universidad de Chile propone un diseño de estructura organizacional basado en ejes estratégicos para una organización no gubernamental. Este modelo destaca la importancia de definir con claridad las líneas de autoridad, las áreas funcionales y los mecanismos de coordinación para lograr una alineación efectiva entre los

objetivos institucionales y las actividades operativas.

Finalmente, Baris Alta, Tongarlak, Lee, & Field (2023) argumentan que la estructura organizacional también incide directamente en la gestión del voluntariado, un componente fundamental en muchas entidades sin fines de lucro. Su estudio propone un modelo dinámico que permite una mejor asignación de tareas y una comunicación más efectiva con los voluntarios, lo que incrementa su compromiso y permanencia en la organización. Una estructura organizacional adecuada no solo facilita la operatividad diaria de las entidades sin fines de lucro, sino que también potencia su impacto social, mejora la coordinación interna, fortalece la rendición de cuentas y contribuye a una gestión estratégica del talento humano en todos sus niveles.

#### 2.3.1.1.2. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Toda organización necesita una base sólida que le permita operar con claridad y eficiencia. Esa base es su estructura organizacional, la cual define cómo se distribuyen las funciones, cómo fluye la información y de qué manera se coordinan los esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales. Al contar con una estructura bien diseñada, se favorece el orden interno, se evitan duplicidades en las tareas y se promueve una mejor comprensión de los procesos por parte del equipo de trabajo, lo que impacta positivamente en la calidad del servicio ofrecido. A continuación, se describen tres tipos comunes: funcional, matricial y por procesos.

- Estructura funcional: Este modelo organiza la empresa en departamentos que se especializan según funciones específicas (finanzas, recursos humanos, operaciones, etc.), promoviendo la eficiencia y especialización. Cada área es liderada por un jefe funcional con autoridad sobre su equipo. Según Muyulema Sailema, Mayorga y Díaz (2024), este tipo de estructura contribuyó a mejorar la eficiencia operativa y la claridad en la asignación de funciones dentro de una empresa ecuatoriana del sector industrial, al permitir que cada trabajador comprenda con precisión sus responsabilidades dentro de su área funcional.
- Estructura matricial: La estructura matricial combina la división funcional con la organización por proyectos. En este modelo, un empleado puede tener doble línea de supervisión: una por su función técnica y otra por el proyecto o área en que participa. De acuerdo con Delgado Saeteros, Valenzuela Velasco, & Portilla Castell (2024) esta estructura es apropiada para entornos dinámicos que requieren adaptación constante, como empresas tecnológicas o del sector servicios. Sin embargo, también reconoce que puede

haber conflictos de autoridad si no se define claramente la jerarquía y los roles.

- Estructura por procesos: Este modelo organiza a la empresa con base en sus procesos clave, permitiendo una gestión integral y transversal. Se enfoca en entregar valor al cliente a través de una mejora continua en los flujos de trabajo. Según Bastidas Espinosa & Pérez Gaibor (2018), este tipo de estructura permite identificar redundancias, agilizar tiempos de respuesta y optimizar recursos, siendo ideal para organizaciones que desean centrarse en la calidad y mejora de sus servicios. Aunque su implementación puede requerir un cambio cultural significativo, sus beneficios se reflejan en el desempeño general de la organización.

**Tabla 1. Cuadro Comparativo de Estructuras Organizacionales**

Tipo de estructura	Características principales	Ventajas	Desventajas	Aplicación en ONG
Funcional	División por áreas especializadas (RRHH, Finanzas, Operaciones). Jerarquía clara y supervisión por función.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve especialización</li> <li>• Facilita control interno</li> <li>• Claridad en funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación limitada entre áreas</li> <li>• Puede generar silos</li> <li>• Menor enfoque en resultados integrales</li> </ul>	Útil cuando las funciones están bien delimitadas y los recursos son limitados, pero puede generar duplicidad de esfuerzos si no hay coordinación transversal.
Matricial	Combina estructura funcional y por proyectos. Un colaborador responde a dos líderes (funcional y de proyecto).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad organizacional</li> <li>• Fomenta trabajo colaborativo</li> <li>• Mejor gestión de múltiples programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de conflictos de autoridad</li> <li>• Mayor complejidad administrativa</li> <li>• Exige coordinación constante</li> </ul>	Ideal en ONG que ejecutan varios proyectos con diferentes cooperantes. Permite asignar personal por especialidad a diversos proyectos.

Por procesos	Organización basada en flujos de trabajo clave. Enfocada en resultados y valor para el beneficiario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operativa</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Orientación a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere cambio cultural</li> <li>• Mayor inversión en herramientas</li> <li>• Posible resistencia inicial</li> </ul>	Adecuada para ONG que buscan medir impacto social, mejorar tiempos de respuesta y alinear procesos con objetivos estratégicos.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### 2.3.1.1.3. TEORÍA CONTINGENCIAL DE LAWRENCE Y LORSCH: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA

La teoría contingencial desarrollada por Lawrence y Lorsch plantea que no existe una única estructura organizacional válida para todas las empresas, ya que la efectividad depende de la capacidad de adaptación de la organización frente a su entorno. Estos autores destacan la necesidad de diferenciar las unidades internas según los distintos subentornos en los que operan, así como de establecer mecanismos de integración que garanticen la coordinación entre ellas. En este sentido, se resalta que un entorno más dinámico exige estructuras más flexibles, mientras que entornos estables permiten estructuras más rígidas. Por tanto, la importancia de esta teoría radica en la necesidad de lograr un ajuste entre las variables internas de diseño organizativo y las condiciones externas, para alcanzar un desempeño eficiente y sostenible (Rotundo, 2014).

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, la Teoría Contingencial destaca la necesidad de adaptar las prácticas de gestión del talento a las condiciones específicas del entorno y la estructura organizacional. Esto implica que las políticas de selección, capacitación, evaluación y compensación deben ser diseñadas considerando las particularidades de cada unidad organizativa y su contexto externo. La Teoría Contingencial de Lawrence y Lorsch ofrece un marco valioso para entender la relación entre la estructura organizacional y el entorno. Su enfoque en la adaptación y alineación de las estructuras internas con las demandas externas sigue siendo pertinente en la gestión moderna, especialmente en un mundo caracterizado por cambios rápidos y complejidad creciente.

#### 2.3.1.1.1. GESTIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

El concepto de competencias ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de una visión centrada únicamente en habilidades técnicas a una comprensión más

holística que incluye también aspectos conductuales y actitudinales. En el contexto de la gestión del talento humano, las competencias se definen como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y comportamientos observables que permiten a un individuo desempeñarse de manera eficaz y eficiente en una determinada situación laboral.

“El concepto de competencia es integral, en la medida en que incluye conocimientos, habilidades y actitudes que permiten un desempeño eficaz en el trabajo, respondiendo a las exigencias de los entornos organizacionales cada vez más dinámicos y complejos” Alba Marrugo, Cardénas Niño, Arana Medina, Betancur Arias, & Restrepo Arismendy (2022). Esta visión subraya que las competencias no solo abarcan el saber (conocimiento técnico), sino también el saber hacer (habilidades prácticas), el saber ser (actitudes y valores), y el saber estar (comportamiento adecuado en contextos específicos).

En este sentido, las competencias constituyen un puente entre las exigencias del puesto de trabajo y las capacidades individuales, permitiendo al área de Recursos Humanos diseñar procesos más efectivos de selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo profesional. Una persona competente no solo ejecuta tareas de forma correcta, sino que también se adapta, colabora, innova y toma decisiones alineadas con la cultura y los objetivos organizacionales.

#### 2.3.1.1.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

En el ámbito de la gestión por competencias, identificar y clasificar los distintos tipos de competencias resulta fundamental para una administración eficaz del talento humano. Esta clasificación permite a las organizaciones definir con precisión los comportamientos, conocimientos y habilidades esperados en los diferentes niveles y áreas funcionales. Diversos autores han propuesto tipologías que ayudan a orientar procesos como la selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional. Una de las clasificaciones más reconocidas es la propuesta por Martha Alles (2009), quien, en función del nivel de aplicabilidad dentro de la estructura organizacional, distingue las competencias en tres categorías principales:

- **Competencias cardinales:** Son aquellas competencias fundamentales que todos los colaboradores de la organización deben poseer, independientemente de su cargo o área funcional. Representan los valores organizacionales y contribuyen a consolidar la cultura institucional. Estas competencias tienen carácter transversal, ya que definen el comportamiento esperado de todo el personal en su interacción con el entorno laboral.

- Competencias específicas gerenciales: Corresponden a las competencias requeridas para quienes desempeñan funciones de liderazgo, dirección o supervisión. Estas habilidades están orientadas a la conducción de equipos, la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos y la capacidad para influir positivamente en los demás. Son clave para asegurar la coherencia entre los objetivos organizacionales y la ejecución operativa.
- Competencias específicas por área: Son aquellas competencias técnicas o funcionales que responden a los requerimientos propios de un determinado departamento o puesto. Están estrechamente vinculadas con el tipo de actividad o especialización que se desempeña, por lo que varían según la naturaleza del cargo y el sector al que pertenece.

#### 2.3.1.1.2. PROCESO DE DISEÑO DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS

El diseño de puestos basado en competencias es una metodología que busca alinear las funciones y responsabilidades de un cargo con las competencias necesarias para su desempeño eficaz. Este enfoque permite a las organizaciones identificar y desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas en cada puesto, facilitando la gestión del talento humano y mejorando el desempeño organizacional. Según Roque Patricio y Márquez Amaro (2024), la implementación de un manual de perfiles de puestos con enfoque en competencias contribuyó significativamente a la reducción de la rotación de personal en una organización, al clarificar las responsabilidades y competencias requeridas en cada puesto.

El proceso de diseño de puestos basado en competencias generalmente incluye las siguientes etapas según Bolaños Arce, Bolaños Barrantes, Umaña Bonilla, & Vargas Ortega (2024):

- Análisis del puesto: Consiste en recopilar información detallada sobre las tareas, responsabilidades y contextos del puesto.
- Identificación de competencias: Se determinan las competencias técnicas, conductuales y organizacionales necesarias para el desempeño efectivo del puesto.
- Elaboración del perfil del puesto: Se documentan las funciones, responsabilidades y competencias requeridas, formando un perfil claro y estructurado.
- Validación del perfil: Se revisa y ajusta el perfil con la participación de supervisores y empleados para asegurar su precisión y relevancia.

- Implementación y seguimiento: Se utiliza el perfil para procesos de selección, evaluación y desarrollo, monitoreando su efectividad y realizando ajustes según sea necesario.

Este enfoque no solo mejora la claridad en las expectativas del puesto, sino que también facilita la alineación entre las competencias individuales y los objetivos organizacionales, promoviendo un ambiente de trabajo más eficiente y satisfactorio.

#### 2.3.1.1.3. VENTAJAS DE GESTIONAR LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

La gestión de puestos basada en competencias se ha consolidado como una estrategia efectiva para fortalecer la gestión del talento humano y alcanzar una mayor eficiencia organizacional. Este enfoque permite definir con claridad qué se espera del colaborador en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos, lo que facilita una mejor alineación entre las personas y los objetivos institucionales.

Uno de los principales beneficios de este modelo es que aporta estructura y objetividad a los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal. Al establecer perfiles definidos por competencias, las organizaciones pueden identificar de manera más precisa qué candidatos se ajustan a las exigencias del puesto, reducir los errores en la contratación y diseñar planes de formación dirigidos al fortalecimiento de habilidades clave.

Además, trabajar con competencias fomenta el desarrollo profesional continuo, ya que permite reconocer brechas entre el perfil actual del colaborador y el perfil ideal, facilitando así la planificación de acciones formativas y de mejora. Este tipo de gestión también contribuye a elevar los niveles de satisfacción y compromiso laboral, ya que brinda mayor claridad sobre las funciones y expectativas del rol.

Finalmente, se ha observado que esta metodología puede incidir positivamente en la estabilidad del personal. Al lograr una correspondencia más precisa entre el cargo y la persona, se reducen los niveles de rotación y se fortalece el sentido de pertenencia. Estos beneficios han sido respaldados por investigaciones recientes. Por ejemplo, Roque Patricio y Márquez Amaro (2024) evidenciaron que la implementación de un sistema de perfiles por competencias permitió reducir la rotación de personal y mejorar la claridad en las responsabilidades, generando resultados positivos tanto a nivel operativo como estratégico.

#### 2.3.1.1.4. TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS MARTHA ALLES: FUNDAMENTO PARA LA GESTIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Martha Alles es una de las autoras más reconocidas en América Latina por el tema de la gestión por competencias, ya que, ella plantea que el modelo basado en competencias al momento de diseñarlo e implementarlo debe considerar en los distintos procesos del área de Recursos Humanos para la adecuada definición y gestión de los puestos de trabajo. Desde esta teoría, un puesto de trabajo no se debe definir únicamente por las tareas asignadas, sino, por las aptitudes que una persona necesita para desempeñarse de manera eficiente.

Las competencias se definen como la mezcla de las habilidades, conocimientos y comportamientos que permiten generar un perfil más realista y alineado con las necesidades de la empresa y las exigencias del mundo actual.

Se ha considerado que uno de los aportes más relevantes de Alles (2009) es la clasificación de las competencias siendo estas divididas en tres categorías:

- Cardinales (comunes a toda la organización).
- Específicas gerenciales (para roles de liderazgo).
- Específicas por área (ligadas a funciones técnicas).

La clasificación mencionada anteriormente facilita la creación de los descriptores de puestos considerando la cultura organizacional, la misión y visión de la empresa. Asimismo, poner en práctica dicho enfoque al momento de gestionar el talento humano genera grandes beneficios, como ser:

- Establecer criterios precisos para seleccionar al personal.
- Mejorar la evaluación del desempeño considerando los comportamientos relevantes.
- Diseñar planes de carrera personalizados.
- Incentivar el crecimiento interno en los colaboradores.

Este modelo, convierte como recurso estratégico el diseño de puestos, ya que, permite alinear el capital humano con los objetivos que desea la organización.

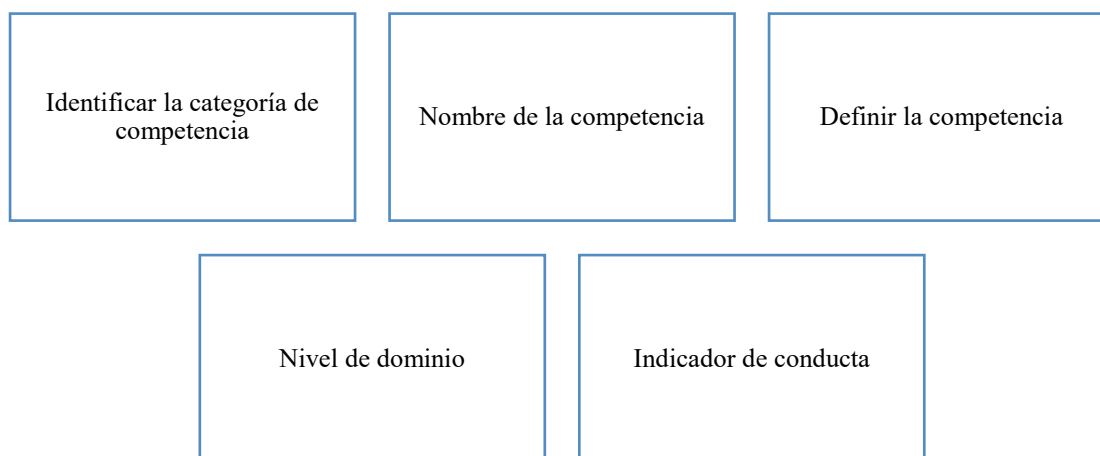
#### 2.3.1.1.4.1. IMPLEMENTACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES.

La teoría de Martha Alles se puede implementar mediante un diccionario por competencias. Es importante mencionar que dicho diccionario se refiere a un documento dentro de la empresa en el que se encuentran las competencias en función de la estrategia, además, “se presentan y definen cada una de las competencias que deberían tener o desarrollar los colaboradores en función de los objetivos estratégicos de la organización y de las tareas que se realizan en cada una de las posiciones de trabajo.” (Core Global Partners, 2020). Es decir, permite identificar y describir las competencias que son necesarias para el desempeño eficaz de los puestos de trabajo de una organización.

Investigaciones recientes, han indicado la importancia que las empresas cuenten con un diccionario de competencias personalizado a los requerimientos de esta. Por ejemplo, en un estudio de Benavides et al. (2022) en una empresa del sector industrial, se creó un modelo de gestión por competencias mediante un diccionario de competencias que funcionó como principal herramienta para identificar qué habilidades y comportamientos son necesarios en cada posición.

##### 2.3.1.1.4.1.1. ELEMENTOS QUE LO COMPONEN

Según la propuesta del diccionario de competencias de Martha Alles (2009), este se compone por los siguientes factores:



**Figura 1. Componentes del diccionario de competencias según Martha Alles**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

- Identificar la categoría de competencia: se deberá definir la categoría de la competencia, sea esta, cardinal, específica gerencial o específica por área.
- Nombre de la competencia: nombre que identifica la competencia.
- Definición de la competencia: una descripción clara y precisa de la competencia que indique el alcance y su importancia.
- Nivel de dominio: mencionar el grado de dominio de la competencia, usualmente es clasificado como básico, intermedio y avanzado.
- Indicador de conducta: comportamientos observables que evidencien la presencia y el nivel de dominio de la competencia del colaborador.

Estos elementos permiten que las evaluaciones sean objetivas y sistemáticas en los procesos de gestión del talento humano.

#### 2.3.1.1.4.1.2. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Para elaborar un diccionario de competencias se deben considerar varias etapas, que incluyen:

- Evaluación de la organizacional: Comprender la misión, visión, valores y los objetivos de la organización.
- Identificar las competencias importantes: establecer las competencias que son importantes para el desempeño efectivo y eficiente de los diferentes puestos para el éxito de la empresa.
- Definición de las competencias: realizar una definición y descripción clara de cada competencia, incluyendo el nivel de dominio e indicadores de conducta.
- Validar: revisar y modificar el diccionario con los representantes o líderes de la organización para asegurar su coherencia y aplicabilidad.

#### 2.3.1.1.5. ENFOQUE METODOLÓGICO DE LEONARD MERTENS: MODELO DE COMPETENCIA LABORAL

Este modelo propuesto por Leonard Mertens llamado Modelo de Competencia Laboral hace referencia al diseño de estrategias orientadas a mejorar el desempeño de las personas en

contextos productivos, desarrollando las competencias adecuadas y que estén alineadas con lo requerido por el entorno laboral. Este modelo surge al momento que él realizó un trabajo para el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR/OIT), el cual, se ha adoptado en América Latina para los procesos de formación profesional y la gestión del talento humano.

Según el autor Leonard Mertens (1996) la competencia laboral es la efectividad para llevar a cabo de manera eficaz una actividad laboral considerando la combinación de la integración de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores en un contexto determinado. Por lo que sale de los enfoques tradicionales que se centran únicamente en la transmisión de conocimientos, este modelo en particular hace énfasis en realizar con sentidos las actividades, es decir, en la aplicabilidad y transferencia del aprendizaje a situaciones reales del día a día en el trabajo.

Este modelo destaca tres características principales de las competencias:

- Pertinencia: deben responder a necesidades concretas del sector productivo.
- Transferibilidad: pueden aplicarse en distintos contextos y ocupaciones.
- Evaluabilidad: pueden observarse y medirse mediante el desempeño.

Asimismo, se establece una relación directa entre desarrollo de competencias y la competitividad organizacional y nacional. Al considerar que el talento humano adecuado es un factor clave para enfrentar los retos que se presenten por productividad, calidad y innovación. Este modelo vincula estratégicamente el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, esto ha funcionado como base para la creación de perfiles ocupacionales, sistemas de certificación de las competencias laborales y políticas de formación continua, específicamente en contextos donde se requiere un entorno flexible, calificada y adaptable a los cambios tecnológicos y organizacionales.

El modelo de Leonard Mertens brinda una base para alinear las competencias laborales con las exigencias del entorno organizacional, mientras que la teoría de Martha Alles aporta herramientas prácticas para su gestión. En conjunto, permiten diseñar perfiles claros, establecer un diccionario de competencias y fortalecer la estructura organizacional, promoviendo una gestión del talento más estratégica y alineada con su misión institucional.

### 2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

En esta sección, se encuentran las principales metodologías teóricas utilizadas en investigaciones anteriores relacionadas con el tema de estudio las cuales destacan los enfoques, aplicaciones y resultados obtenidos. A través de esta exploración, se trata de comprender los fundamentos metodológicos que han sido guía para estudios previos y cómo pueden apoyar al desarrollo de esta investigación. Cabe mencionar que a continuación se mencionaran tres estudios que ponen en práctica la Teoría Contingencial de Lawrence y Lorsch y tres sobre la Teoría de las Competencias de Martha Alles, así

#### 2.3.2.1. ESTUDIO SOBRE “LA INFLUENCIA DE FACTORES CONTINGENCIALES EN EL DESEMPEÑO SOCIOECONÓMICO DE GOBIERNOS LOCALES”.

En el estudio sobre la influencia de factores contingenciales en el desempeño socioeconómico de gobiernos locales realizado por Fiirst y Beuren (2021) se analiza cómo los factores como ser el ambiente y la estructura influyen en el desempeño socioeconómico del gobierno en Brasil. Utilizando datos de 399 municipios con un enfoque cuantitativo, se utilizó un modelo denominado regresión lineal para evaluar la relación entre los factores mencionados anteriormente y los resultados socioeconómicos. Los resultados encontrados indican que si tienen influencia significativamente positiva dentro de la organización. Este artículo valida la teoría contingencial de Lawrence y Lorsch, ya que, muestra que la efectividad de una organización no depende únicamente de una estructura, sino de la capacidad en que se adapten a las condiciones del entorno.

#### 2.3.2.2. ARTÍCULO SOBRE “TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS MÚLTIPLES DINÁMICAMENTE ENTRELAZADAS: ABRIENDO LA CAJA NEGRA DEL AJUSTE CONTINGENCIAL”.

Según Barrientos (2013), en su artículo propone extender la Teoría Contingencial agregando la idea que pueden existir contingencias múltiples que se entrelazan dinámicamente. Esto debido a que se comenta que las empresas se enfrentan a varios factores contingenciales que interactúan de una manera más compleja y que la modificación organizacional debe considerar dichas interacciones para lograr un desempeño adecuado y eficiente.

Además, en el marco teórico se idéntica como las empresas logran adaptarse correctamente

a los entornos dinámicos y complejos. Esta propuesta incentiva una evolución de la teoría, ya que brinda una realidad organizacional con una visión sistemática y que las decisiones de las estructuras deben basarse en los diagnósticos de las múltiples dimensiones de manera simultánea, permitiendo que las estructuras sean flexibles.

#### 2.3.2.3. ARTÍCULO SOBRE “EL DETERMINISMO EN LA TEORÍA CONTINGENTE: ORÍGENES DE SUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA SU COMPRENSIÓN”.

Zapata (2014) reconoce el papel de dicha teoría mediante una investigación de los factores del entorno que determinan las estructura y los procesos dentro de una organización. Aunque la teoría reconoce como influye el entorno también, permite que las empresas tengan autonomía para la toma de decisiones. Se destaca la importancia de tomar en cuenta las restricciones externas como las capacidades internas al aplicar la teoría en la estructura organizacional. El análisis que brinda Zapata propone un equilibrio entre la influencia del entorno y las posibles acciones estratégicas de las empresas. Esto es relevante debido a los procesos de modificación de la estructura ya que, invita a que se considere la capacidad de lo que se puede construir en la empresa.

#### 2.3.2.4. INVESTIGACIÓN “PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN SAN FRANCISCO SAS”.

Pinzón Hernández, Molano Bautista y Avilán Castillo (2021) en su investigación establecen un modelo que permita evaluar el desempeño por competencia para una organización con el propósito de fortalecer la estructura y habilidades del capital humano. Este modelo se fundamenta en la teoría de Martha Alles en el que se integran la categoría de competencias cardinales y específicas mediante unos descriptores de conducta los cuales son medibles por sus indicadores.

Los principales aportes son que destacan la utilidad para identificar los perfiles de puesto, incentivar el crecimiento profesional y reforzar la relación entre el talento humano y los objetivos de la empresa permitiendo optimizar la cultura de desempeño y la toma de decisiones para una mejor gestión del talento. Por ello, se propuso un modelo de evaluación 360 que incluye a los supervisores, compañeros y una autoevaluación. Esto, permitió validar las competencias seleccionadas y realizar un descriptor de puesto personalizado al contexto de la organización.

#### 2.3.2.5. TESIS SOBRE “MEDIR LA INFLUENCIA DE COMPETENCIAS BLANDAS EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE INVERSIONES Y TRANSPORTES

SAN ANTONIO”.

Riera Funes y López Mendoza (2021), analiza la relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño de los colaboradores de tal empresa. Su enfoque es en la importancia de las competencias en un entorno laboral, el cual, destaca que el rendimiento no solo depende de las competencias técnicas, también se deben considerar las conductas relacionadas con el compromiso, comunicación efectiva y colaboración. Esto es funcional en entornos que priorizan el desarrollo del colaborador y un clima organizacional saludable. Por ello, evidencia como el desarrollo de competencias impacta de manera positiva en la productividad, unión del equipo y la capacidad de adaptarse a los cambios.

#### 2.3.2.6. TESIS SOBRE “DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA CURRICULAR BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES, ADAPTADO A LAS NECESIDADES FORMATIVAS Y PRÁCTICAS ESPECÍFICAS DE LOS OPERARIOS DE GASES DEL CARIBE S.A., PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU RENDIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL.

Según Bula Torrecilla y Palmera Torres (2021), en su trabajo proponen una estructura curricular basada en competencias según la teoría de Martha Alles. Su objetivo era identificar y elaborar competencias clave para la mejora de formación académica según el mercado laboral actual. La propuesta tiene como propósito que sea más práctica y orientada en resultados para formar a egresados con la capacidad de responder a las demandas del entorno de trabajo. Además, este modelo muestra ser de carácter adaptable permitiendo su aplicación en múltiples planes de estudio como la estrategia de que sea sostenible el fortalecimiento académico.

#### 2.3.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Con el objetivo de identificar algunos instrumentos aplicados en estudios anteriores por diferentes autores para poner en práctica la Teoría Contingencial de Lawrence y Lorsh, así como la Teoría de Competencias de Martha Alles se han analizado tres investigaciones particulares de cada enfoque teórico. Lo que posibilita observar cómo las teorías han sido aplicadas en diferentes contextos organizacionales, siendo referentes para este estudio.

##### 2.3.3.1. ESTUDIO SOBRE “LA INFLUENCIA DE FACTORES CONTINGENCIALES EN EL DESEMPEÑO SOCIOECONÓMICO DE GOBIERNOS LOCALES”.

En el estudio realizado por Fiirst y Beuren (2021) utilizaron un modelo cuantitativo, en el

cuál usaron como instrumento principal un modelo denominado regresión lineal múltiple con el fin de correlacionar variable como el ambiente, estructura, la tecnología y el tamaño de la empresa que aplicaron en 399 municipios brasileños. Además, las variables fueron operacionalizadas mediante los indicadores estadísticos cuantificables.

#### 2.3.3.2. ARTÍCULO SOBRE “TEORÍAS DE LAS CONTINGENCIAS MÚLTIPLES DINÁMICAMENTE ENTRELAZADAS: ABRIENDO LA CAJA NEGRA DEL AJUSTE CONTINGENCIAL”.

Es este artículo Barrientos (2013) utiliza un enfoque teórico y analítico, por lo tanto, no se utilizó instrumentos tradicionales, no obstante, se realizó una revisión de fuentes bibliográficas con el fin de analizar estudios que han aplicado la teoría de contingencias en diferentes sectores. A través de la búsqueda de literaturas referentes a este tema se propone la teoría de contingencias múltiples que interactúan de manera dinámica.

#### 2.3.3.3. ARTÍCULO SOBRE “EL DETERMINISMO EN LA TEORÍA CONTINGENTE: ORÍGENES DE SUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA SU COMPRENSIÓN”.

Zapata (2014) en su artículo cualitativo descriptivo utiliza principalmente un análisis documental ya que se revisaron y compararon libros, artículos y casos que han aplicado dicha teoría en un contexto latinoamericano con el propósito de interpretar el determinismo y adaptabilidad en la estructura. En esta ocasión no se utilizaron encuestas o entrevista.

#### 2.3.3.4. INVESTIGACIÓN “PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN SAN FRANCISCO SAS”.

Pinzón Hernández, Molano Bautista y Avilán Castillo (2021), utilizaron entrevistas semiestructuras realizadas a los líderes y colaboradores del área de recursos humanos teniendo como propósito identificar las competencias clave basados en el enfoque de Martha Alles. Asimismo, se elaboró y aplicó una encuesta para diagnosticar las competencias con una escala de valoración, lo cual, permitió establecer los niveles de dominio requeridos.

#### 2.3.3.5. TESIS SOBRE “MEDIR LA INFLUENCIA DE COMPETENCIAS BLANDAS EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE INVERSIONES Y TRANSPORTES SAN ANTONIO”.

Riera Funes y López Mendoza (2021) en su investigación utilizan un enfoque por

competencias, en el cual, aplicaron una encuesta estructura formulada en escala Likert como instrumento dirigido al personal operativo y administrativo de la institución para conocer las competencias blandas como ser el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y responsabilidad, cuantificando el nivel de dominio de cada una de ellas. Posteriormente se realizó un análisis estadístico utilizando el coeficiente de correlación de Spearman.

#### 2.3.3.6. TESIS SOBRE “DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA CURRICULAR BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES, ADAPTADO A LAS NECESIDADES FORMATIVAS Y PRÁCTICAS ESPECÍFICAS DE LOS OPERARIOS DE GASES DEL CARIBE S.A., PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU RENDIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL.

En la investigación Bula Torrecilla y Palmera Torres (2021) emplearon un enfoque mixto. Primeramente, se aplicaron entrevistas abiertas a docentes y personas con experiencia en diseño curricular con el fin de identificar las competencias que son claves desde una visión académica. En segundo lugar, se utilizó una matriz para el análisis de competencias con base a la teoría de Martha Alles y por último, pero no menos importante se elaboraron rubricas de evaluación basados en los descriptores de puesto para vincular las competencias con los resultados esperados del aprendizaje dando como resultado un contenido curricular alineado con los requerimientos del entorno profesional.

## 2.4. MARCO LEGAL

Las organizaciones no operan de manera aislada, sino dentro de entornos complejos en los que interactúan con clientes, competidores, la sociedad y, por supuesto, el marco legal que establece el Estado. Por tanto, cualquier propuesta de mejora organizacional debe considerar las leyes o normativas que pudieran incidir en su implementación, ya sea a nivel nacional o internacional. “Las leyes laborales no sólo deben verse como limitaciones legales, sino que también son fuente de información acerca de los asuntos que los empleados potenciales con seguridad están considerando cuando deciden si ingresarán o abandonarán la organización” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009). En este sentido, la legislación laboral no solo delimita obligaciones, sino que también representa una guía clave para promover relaciones laborales justas y sostenibles.

En Honduras, la normativa que regula la actividad laboral depende del tipo de institución. La administración pública se rige por la Ley del Servicio Civil, mientras que el sector privado se

somete al Código del Trabajo, creado mediante el Decreto No. 189 del 15 de julio de 1959. Este código establece, especialmente en su Título II “Contratos de Trabajo”, las disposiciones necesarias para realizar contrataciones de forma legal. La correcta aplicación de estas normativas es fundamental para los departamentos de Recursos Humanos, ya que las malas prácticas en procesos de vinculación y desvinculación han generado pérdidas significativas, en particular en instituciones públicas.

Asimismo, las organizaciones deben cumplir con las disposiciones de diversas entidades gubernamentales como la Secretaría del Trabajo y Seguridad Social, el Servicio de Administración de Rentas (SAR), el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), el Registro de Aportaciones Privadas (RAP), entre otros. Estas entidades supervisan el cumplimiento de obligaciones fiscales, laborales y sociales. Además, cada organización debe contar con un Reglamento Interno de Trabajo que regule el comportamiento de los colaboradores y establezca los procedimientos ante faltas laborales, clasificadas como leves, graves o muy graves.

Dicho reglamento debe estar alineado con las leyes nacionales, lo cual garantiza seguridad jurídica y coherencia institucional. Esta alineación es especialmente relevante al aplicar una propuesta basada en gestión por competencias, ya que se deben respetar los principios de equidad, legalidad y debido proceso en la gestión del talento humano.

Por lo tanto, la propuesta de estructura organizacional y manual de puestos basada en competencias debe diseñarse conforme al marco legal vigente, asegurando su viabilidad y evitando conflictos jurídicos. Considerar estas regulaciones no solo es una obligación legal, sino una estrategia clave para fortalecer la institucionalidad, mejorar la gestión del talento humano y garantizar la sostenibilidad de la propuesta.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se hace una definición de las variables a investigar y se operacionalizan, selecciona el enfoque y método utilizado en la investigación. Además, se realiza una descripción del abordaje metodológico que se aplica en el documento, también, se describe la población a la que se le aplicaron los instrumentos de recolección de datos. De igual forma, se explica y argumenta la técnica utilizada y se brinda una descripción general del instrumento aplicado para recolectar datos, en el mismo nivel de detalle, se contextualiza el procedimiento utilizado para su aplicación. Finalmente se realiza una descripción de las fuentes utilizadas en el estudio.

### **3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

#### **3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA**

En la matriz que se presenta a continuación, se muestra la correspondencia lógica alineada con el tema de estudio; se han identificado las dimensiones clave que son primordiales para desarrollar y diseñar el instrumento de medición. Estas dimensiones aseguran que cada aspecto relevante del presente estudio se dé a conocer con precisión, adicional, contribuye a la validez y fiabilidad del instrumento, garantizando que los resultados obtenidos reflejen el contexto investigado.

**Tabla 2. Matriz metodológica**

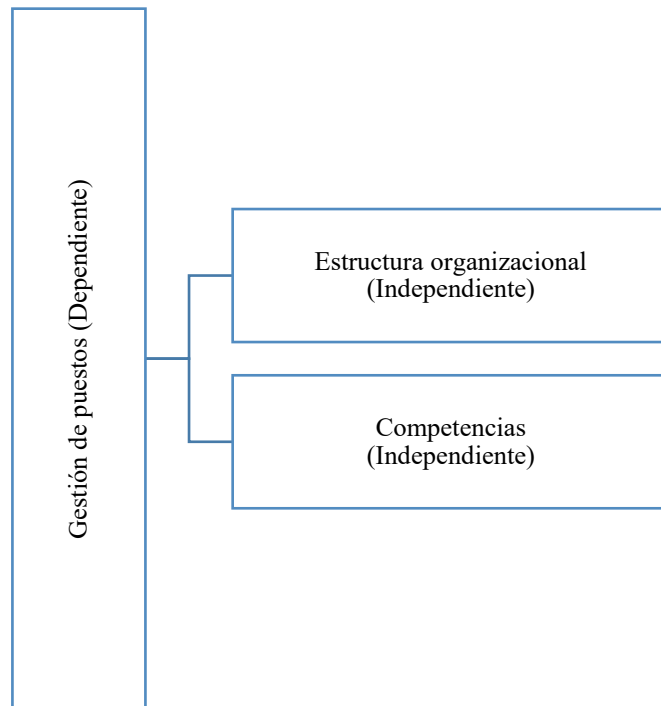
Título de la investigación	Objetivos de investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Propuesta de Estructura Organizacional y Manual de Puestos Basados en Competencias para la ONG Rare.	Diseñar una propuesta de estructura organizacional y un manual de puestos basado en competencias para la ONG RARE en Honduras, mediante el análisis de la situación organizativa actual y la aplicación de herramientas de recolección de datos, con el fin de optimizar el desempeño de los colaboradores y contribuir al logro eficiente de los objetivos institucionales.	Identificar los puestos existentes y la estructura organizacional actual de la ONG Rare en Honduras, con el propósito de comprender su organización interna y funcionamiento operativo.	Estructura Organizacional	Cadena de mando	Autoridad
					Jerarquía
				Centralización y descentralización	Toma de decisiones
		Analizar las herramientas de gestión de puestos aplicables en Rare, evaluando su utilidad para mejorar los	Gestión de puestos	Análisis de puestos	Visión estratégica del puesto Características del puesto Información general del puesto Resumen ejecutivo del cargo Descripción de funciones y/o actividades Relaciones del cargo Responsabilidades del cargo

		procesos de planificación, reclutamiento, evaluación y desarrollo del personal.			Requerimientos para el buen desempeño del cargo Competencias
				Aplicabilidad de análisis	Objetivo del puesto Estándares de desempeño Identificación del puesto Responsabilidades ejecutivas Descripción de funciones Relaciones Condiciones de trabajo Formación académica Datos demográficos Conocimiento técnico Experiencia laboral
		Diseñar un manual de gestión de puestos basado en competencias para la ONG Rare, que permita una administración más eficiente del talento humano y se alinee con sus	Competencias	Competencias cardinales	Grado de importancia de competencias cardinales
				Competencias específicas	Grado de importancia de competencias específicas

		necesidades estratégicas e institucionales.			
--	--	---------------------------------------------------	--	--	--

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### 3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES



**Figura 2. Esquema de variables de estudio**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### 3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 3. Operacionalización de las variables**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Estructura Organizacional	Robbins (2013) Define la estructura organizacional como la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen y coordinan formalmente, tomando en cuenta la especialización del trabajo, cadena de mando, centralización y descentralización, entre otros.	Se evalúa a través de un instrumento de análisis de puesto para identificar la forma en la que se distribuyen y coordinan las funciones. Además con tal instrumento se analizan elementos como los puestos, tramos de control, niveles jerárquicos.	Cadena de mando	Autoridad Jerarquía
			Centralización y descentralización	Toma de decisiones
Gestión de puestos	Se define como el proceso que utilizan las organizaciones para distribuir e identificar las asignaciones en sus colaboradores con base a sus capacidades y alineado a los objetivos de esta.	Se medirá mediante un instrumento de análisis de puesto que permite obtener información sobre funciones, responsabilidades, requisitos del cargo, competencias requeridas, relaciones internas o	Análisis de puestos	Visión estratégica del puesto Características del puesto Información general del puesto Resumen ejecutivo del cargo Descripción de funciones y/o actividades Relaciones del cargo Responsabilidades del cargo Requerimientos para el buen desempeño del cargo Competencias

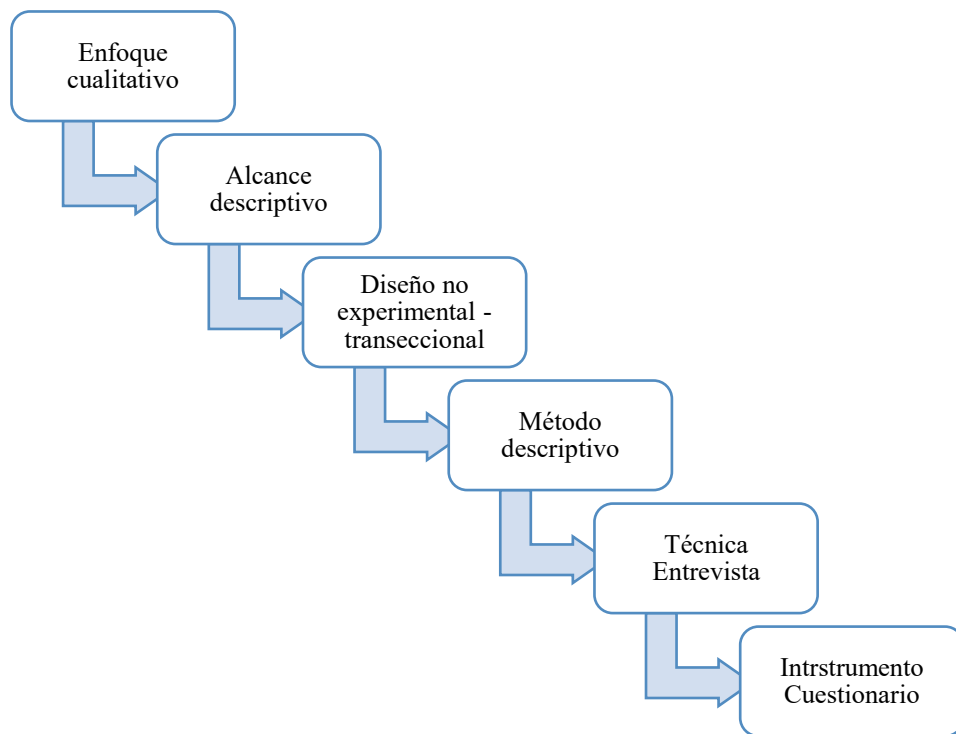
		externas.	Aplicabilidad de análisis	<p>Objetivo del puesto</p> <p>Estándares de desempeño</p> <p>Identificación del puesto</p> <p>Responsabilidades ejecutivas</p> <p>Descripción de funciones</p> <p>Relaciones</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Formación académica</p> <p>Datos demográficos</p> <p>Conocimiento técnico</p> <p>Experiencia laboral</p>
Competencias	“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles M. A., 2015 p.47).	Análisis de habilidades y comportamiento requeridos por los ocupantes de cada puesto mediante el instrumento de análisis de puestos.	Competencias cardinales	Grado de importancia de competencias cardinales
			Competencias Específicas	Grado de importancia de competencias específicas

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### 3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación planteada utiliza un enfoque cualitativo, ya que no se hará ninguna medición numérica de los hallazgos encontrados, por el contrario, se pretende realizar una interpretación de los resultados que brinden los análisis de puestos. Debido a que la investigación pretende identificar las competencias, funciones y requisitos de los puestos de trabajo en la organización se ha determinado usar un alcance descriptivo, ya que éste busca propiedades, características y rasgos del estudio que se realiza.

El diseño de la investigación es no experimental; el estudio se desarrolla sin la manipulación deliberada de variables. Es transeccional porque al análisis de puestos se hace en un momento único para poder describirlos, no se hace en otra ocasión. Para efectos de desarrollar la presente investigación se utilizará el método descriptivo, siguiendo la secuencia de preguntar - elegir-analizar e interpretar la información obtenida mediante la aplicación del análisis de puestos de trabajo.



**Figura 3. Diagrama de enfoque y métodos**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

**Tabla 4. Tipificación de la investigación**

De acuerdo con	Descripción
Finalidad	Aplicada. No pretender entender unicamente cómo se estructuran los puestos y competencias dentro de la ONG sino tambien, proponer una mejora en la gestión de puestos.
Fuentes de información	De campo. Se realizaron entrevista utilizando el instrumento de análisis de puestos a los colaboradores de Rare Honduras.
Dónde se desarrolla	De forma remota. Se realizaron entrevistas de manera virtual con los colaboradores de Rare. Cabe mencionar que aunque no se realizó una visita presencial, la información fue brindada por cada colaborador de la ONG.
Control de las variables	No experiemntal. No se manipulan las variables. Unicamente se describe cómo esta estructurado los puestos de trabajo al momento de la investigación, es decir, que es una investigación transeccional.
Por su dirección:	Prospectiva. Ya que busca crear una propuesta para mejorar la gestión de puestos en la ONG, analizando el estado actual de la misma.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. POBLACIÓN**

Para esta investigación, se tomó en cuenta como población de interés a todos los colaboradores de Rare en Honduras, los cuales, en su mayoría están ubicados en el norte del país, en los departamentos de Colón y Cortes. La suma de sus colaboradores hace un total de 15 personas, entre ellos están Gerente Implementador, Técnicos de Campo, Subcoordinador de Campo, Vicepresidente, Gerente de Operaciones y Finanzas, Implementador, Asistente de Vicepresidente, Administrador de Comunicaciones, Asistente Administrativo.

#### **3.3.2. MUESTRA**

Se analizaron ocho puestos de trabajo de 15 posibles, cabe destacar que todos los puestos tipo fueron cubiertos.

#### **3.3.3. TÉCNICAS DE MUESTREO**

Se utilizó un muestreo por conveniencia ya que la selección de los puestos a analizar se hizo

considerando la facilidad para contactar las personas, es decir, se hizo de manera que se conjugaran las necesidades de la investigación con la disponibilidad de los participantes

### **3.4. TECNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

La muestra que se utilizó fue de ocho puestos de trabajo, permitiendo así realizar un muestreo por conveniencia aplicado a los 15 colaboradores de la organización. Debido a que algunos ocupantes de sus puestos no estaban en el país o tenían agenda llena, se tuvieron problemas de compatibilidad de horario, haciendo difícil llegar al total de la población.

#### **3.4.1. TÉCNICAS**

Con la intención de lograr un adecuado levantamiento de la información se organizaron entrevistas estructuradas con los colaboradores de la ONG completando un análisis de puestos donde se recopiló la información necesaria para realizar la propuesta de estructura organizacional, manual de puestos basado en competencias y diccionario de competencias.

#### **3.4.2. INSTRUMENTOS ELABORADOS**

El instrumento aplicado durante la investigación se realizó a partir de la bibliografía consultada en Torres Laborde, (2014) y Alles M. A. ,(2015). Se creó un análisis de puestos diseñado específicamente para los colaboradores de Rare, el instrumento cuenta con 10 secciones las cuales están comprendidas por preguntas abiertas y cerradas, dicho instrumento fue aplicado a cada uno de los colaboradores. Ver anexo 1.

#### **3.4.3. PROCEDIMIENTOS**

El procedimiento que se siguió para la aplicación del análisis de puestos fue el siguiente: Mediante la Gerente de Operaciones y Finanzas (quien a su vez tiene a cargo las funciones de Recursos Humanos) se convocó a una reunión de 45 minutos a cada colaborador. Utilizando el correo electrónico se agendaron las reuniones individuales, sujetas al tiempo del colaborador, dichas reuniones se hicieron de forma virtual mediante Teams y Zoom. El investigador al momento de realizar las entrevistas llenaba el instrumento de análisis de puestos, ya que algunas preguntas tienen un cierto nivel de dificultad que requieren una explicación para contestarlas, procedimiento realizado entre mayo y junio de 2025.

Asimismo, en la siguiente tabla se presenta, mediante un Diagrama de Gantt, el tiempo destinado a la recolección de información y las horas invertidas por cada puesto evaluado, es decir, el total de horas correspondientes al desarrollo del proyecto.

**Tabla 5. Diagrama de Gantt del levantamiento de la información**

Actividad	Semana 3	Semana 4					Semana 5					Semana 6	Detalle
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V		
Elaboración de análisis de puesto	1												Entre búsqueda de bibliografía y ajustar a necesidades de la ONG se invirtieron 4 horas.
Entrevista a ocupantes de puesto de trabajo		1		2	1			3			1		Cada entrevista tuvo una duración de 1 hora, haciendo un total de 8 horas.
Validación y agregado de información con jefe inmediato		1				3					4		Cada proceso duró 30 minutos, haciendo un total de 4 horas.
Creación del formato del descriptor y mapeo de competencias												2	Cada instrumento tuvo un aproximado de 4 horas de trabajo, haciendo un total de 8 horas.
Llenado de descriptor de puesto												x	Cada proceso duró una hora, haciendo un total de 8 horas.
Total de horas invertidas en realizar los descriptores de puestos y el manual de competencias.												32 horas.	
Promedio de horas invertidas por puesto.												4 horas.	

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### 3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Como fuente principal para realizar el diagnóstico y poder obtener la información necesaria se utilizaron entrevistas estructuradas, las cuáles fueron aplicadas a cada colaborador y validadas por su jefe inmediato.

#### 3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Para fortalecer el estudio realizado se utilizaron fuentes de información que proceden de tesis profesionalizantes, artículos científicos y libros. De esta forma se pudo fortalecer los planteamientos realizados.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Con el objetivo de realizar el proceso de diagnóstico para elaborar la propuesta de estructura organizacional y un manual de puestos basado en competencias para la ONG Rare, se realizó la recolección de datos cualitativos mediante una entrevista estructurada. Las entrevistas se realizaron de manera virtual a través de la plataforma de Microsoft Teams y Zoom, debido a que los colaboradores se encuentran en diferentes ubicaciones geográficas. Se lograron agendar entrevistas con ocho colaboradores, representantes de algunos puestos dentro de la empresa. No obstante, la población objetivo era de quince personas, no fue posible concretar todas las entrevistas debido a inconvenientes en la disponibilidad de horarios.

Es importante mencionar que el instrumento que se utilizó en las entrevistas fue un formato de análisis de puestos, lo que permitió obtener información detallada sobre las funciones, relaciones internas, relaciones externas, responsabilidades, competencias, etc de cada cargo. Asimismo, se realizó una reunión virtual con la Gerente de Operaciones y Finanzas, con el propósito de recopilar en la identificación de competencias claves y validar la información recopilada. Esto fue muy importante para asegurar la relación entre las necesidades estratégicas de la ONG y los perfiles de puesto propuestos. La información recolectada conforma la base para el análisis de puestos, la definición de las competencias y el diseño de la estructura organizacional propuesta en este trabajo.

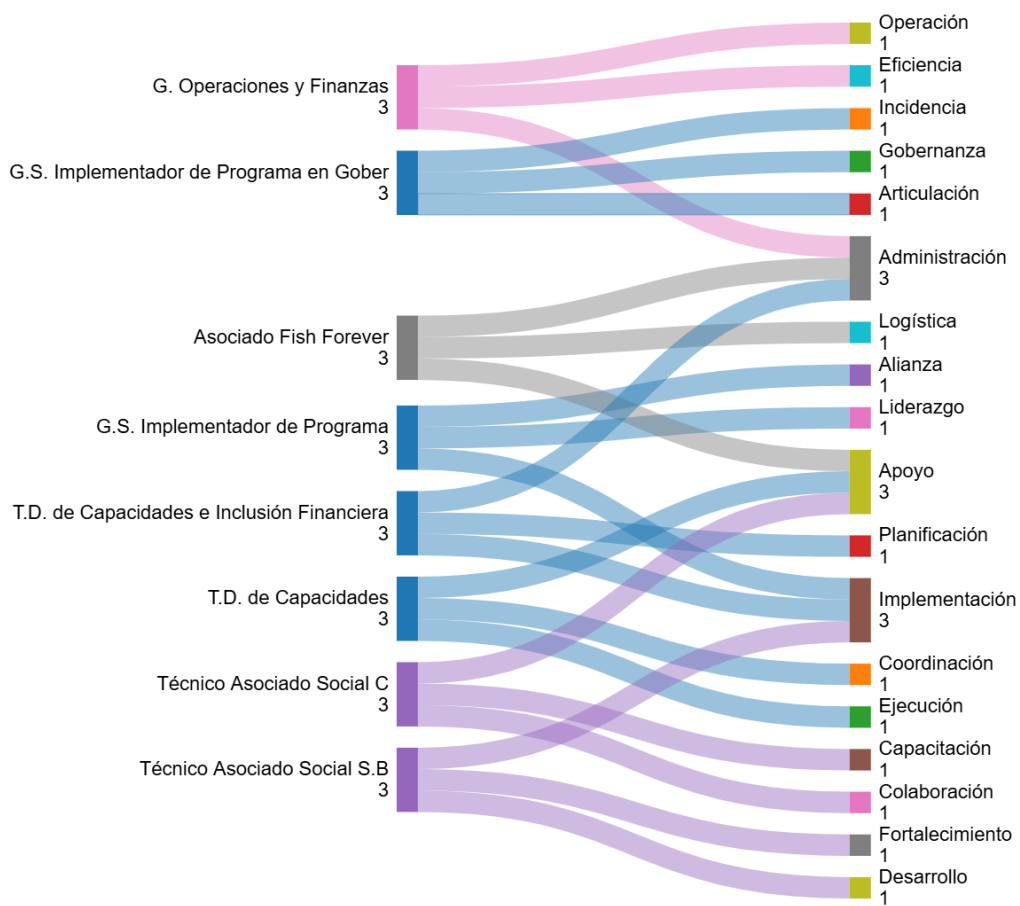
### **4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS**

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas estructuradas que se aplicaron a los colaboradores de la ONG Rare en Honduras, en el cual, se utilizó como instrumento un formato de análisis de puestos con el objetivo de recopilar información importante sobre las funciones, responsabilidades, competencias, etc. para cada puesto dentro de la organización. Además, se comparte la información brindada por la Gerente de Operaciones y Finanzas que permite revisar y analizar las verdaderas necesidades de la organización y elaborar una propuesta alineada a dicha empresa.

#### 4.2.1. ANÁLISIS CUALITATIVO

En este capítulo se encuentra los resultados del proceso de recolección y análisis de datos cualitativos con el fin de sustentar la propuesta de la propuesta de estructura organizacional y manual de puestos por competencias en la ONG Rare. Se realizaron entrevistas estructuradas a ocho colaboradores de la organización utilizando plataformas virtuales como Teams y Zoom en el cual se aplicó el formato de análisis de puestos. Además, se validó con la Gerencia de Operaciones y Finanzas. Los resultados se organizaron utilizando gráficos, cuadros y matrices.

##### 4.2.1.1. ENTREVISTA PARA ANÁLISIS DE PUESTO



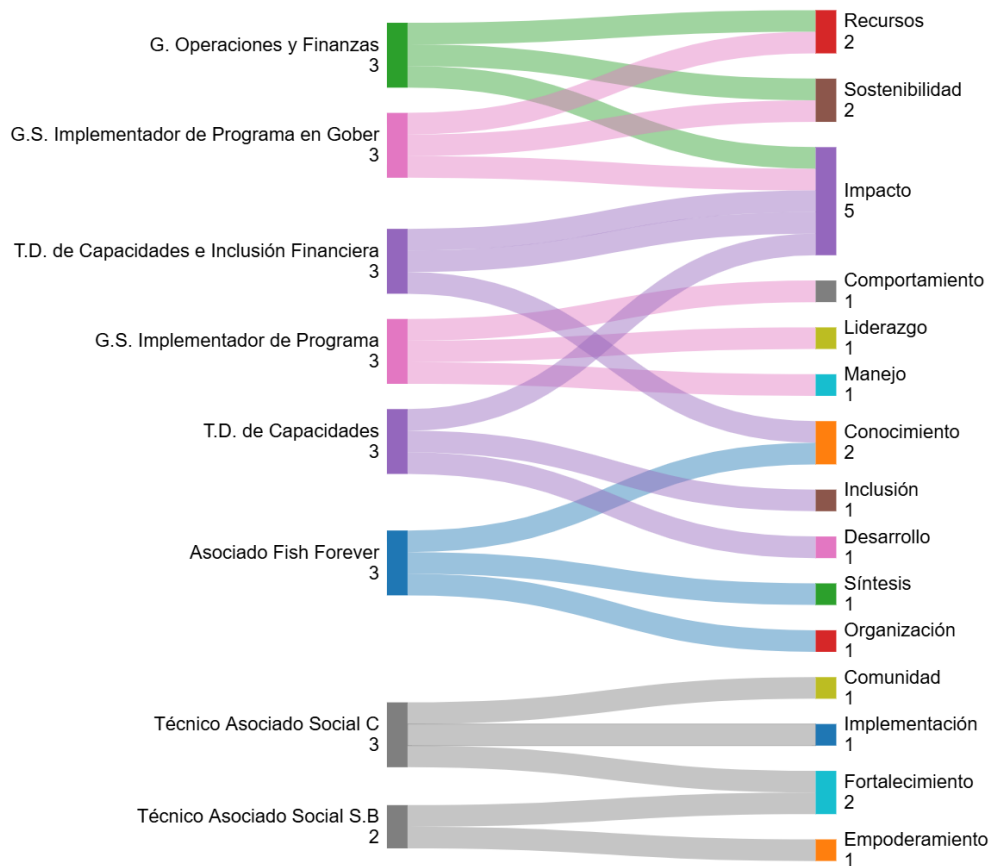
**Figura 4. Contribución por puesto a la misión.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El gráfico Sankey presentado responde a la pregunta: ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare? A través de esta visualización, se identifican las principales áreas a las que aporta cada uno de los ocho puestos entrevistados dentro de la organización. Las contribuciones

se agrupan en dimensiones estratégicas, operativas y de apoyo, tales como administración, implementación, apoyo, gobernanza, eficiencia, incidencia, entre otras. Esta diversidad refleja la naturaleza de los roles, donde cada colaborador contribuye desde su campo de acción al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los puestos de nivel estratégico, como la Gerencia de Operaciones y Finanzas o el Implementador de Programa en Gobernanza, tienden a contribuir en áreas como operación, incidencia, eficiencia y articulación. En cambio, los cargos técnicos y de campo, como los Técnicos Asociados Sociales y los Técnicos de Capacidades, tienen una mayor vinculación con actividades como capacitación, fortalecimiento, colaboración e implementación. Esta distribución evidencia una estructura organizacional complementaria, donde las distintas funciones se alinean para dar soporte integral a la misión de Rare, fortaleciendo su capacidad operativa y de impacto en las comunidades.

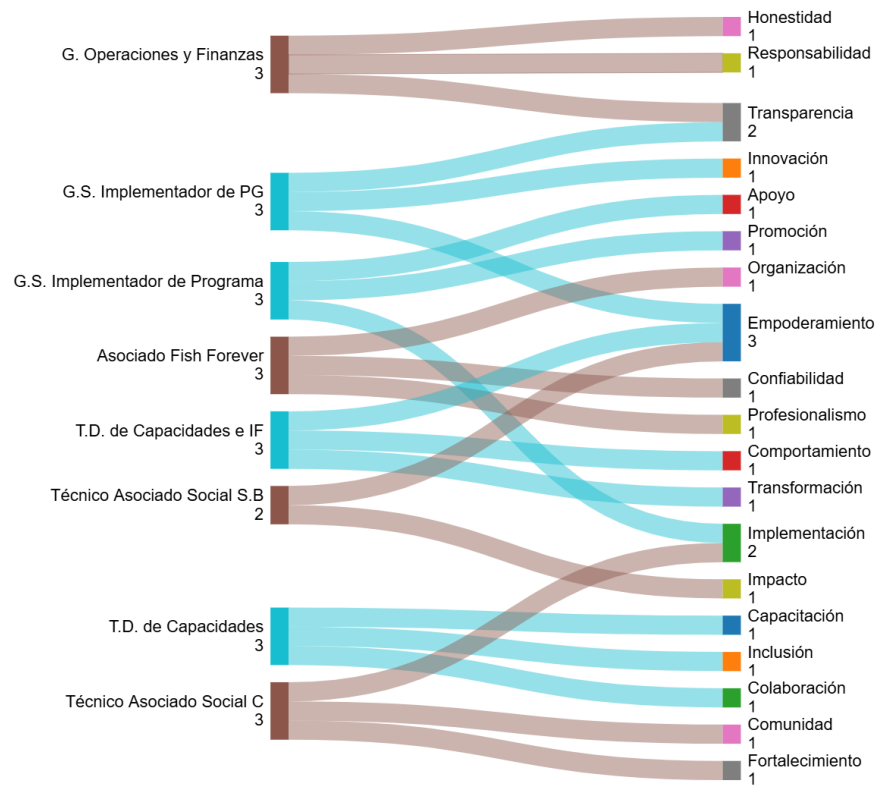


**Figura 5. Contribución por puesto a la visión.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El presente gráfico Sankey permite visualizar cómo cada uno de los puestos entrevistados contribuye a los elementos clave que orientan la visión institucional de Rare. A través de esta representación, se identifican conexiones entre los cargos y conceptos estratégicos como Impacto, Recursos, Sostenibilidad, Fortalecimiento, Empoderamiento e Inclusión, entre otros. Esta visualización evidencia cómo, desde distintas funciones, los colaboradores aportan al propósito de largo plazo de la organización, enfocado en lograr cambios duraderos y transformadores en las comunidades.

Uno de los hallazgos más relevantes es la recurrencia del concepto Impacto, vinculado a cinco puestos diferentes, lo que sugiere una orientación transversal hacia resultados medibles y sostenibles. Mientras los roles estratégicos, como el de Gerencia de Operaciones y Finanzas, se asocian a elementos de gestión como Recursos y Sostenibilidad, los cargos operativos están más relacionados con componentes sociales como Fortalecimiento, Inclusión y Empoderamiento. Esta distribución refleja una estructura organizativa coherente, en la que cada nivel contribuye desde su campo de acción al cumplimiento de la visión institucional.



**Figura 6. Contribución por puesto a los valores.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Este gráfico Sankey ilustra cómo los diferentes puestos dentro de la ONG Rare contribuyen al fortalecimiento y vivencia de sus valores institucionales. A partir de las entrevistas realizadas, se identificaron conexiones entre los cargos y valores como Empoderamiento, Transparencia, Honestidad, Profesionalismo, Inclusión, Colaboración, Innovación, entre otros. Esta representación permite comprender cómo, desde sus funciones, cada colaborador promueve principios fundamentales para la cultura organizacional y el accionar de la institución.

Entre los hallazgos más destacados, Empoderamiento se posiciona como el valor más representado, con aportes desde tres cargos distintos, lo que evidencia su centralidad dentro del enfoque organizacional. Asimismo, valores como Transparencia, Colaboración y Implementación son abordados desde distintos niveles, reflejando un compromiso compartido entre áreas estratégicas y operativas. Por su parte, la Gerencia de Operaciones y Finanzas resalta por su relación con valores éticos como Honestidad, Responsabilidad y Transparencia, mientras que los puestos técnicos enfatizan en Capacitación, Comunidad e Inclusión. Esta diversidad de contribuciones revela una estructura alineada con los principios de Rare, donde cada rol fortalece el tejido organizacional a partir de prácticas coherentes con sus valores.

**Tabla 6. Cuadro comparativo de puestos según el nivel y características**

Nombre del Puesto	Nivel	Características del Puesto
Gerente Senior Implementador de Programa en Gobernanza	Gerencial	Liderazgo político y normativo, articulación con múltiples niveles de gobierno.
Gerente Senior Implementador de Programa	Gerencial	Gestión estratégica regional, establecimiento de alianzas internacionales.
Gerente de Operaciones y Finanzas	Gerencial	Supervisión financiera y operativa, asignación de recursos en Honduras.
Asociado Fish Forever	Operativo	Apoyo administrativo, habilidades organizativas, manejo de reuniones.
Técnico Desarrollador de Capacidades e Inclusión Financiera	Gerencial	Coordinación regional, enfoque en inclusión financiera y desarrollo de capacidades.
Técnico Desarrollador de Capacidades	Operativo/Supervisión	Soporte técnico en capacitaciones y educación financiera en campo.
Técnico Asociado Social Colón	Operativo	Intervención comunitaria con enfoque social, organizativo y económico.

Técnico Asociado Social Santa Bárbara	Operativo	Trabajo territorial, fortalecimiento a grupos comunitarios, enfoque tecnológico.
---------------------------------------	-----------	----------------------------------------------------------------------------------

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Dando continuidad al análisis cualitativo de los puestos en la ONG Rare, se realizó un cuadro comparativo en el cual, se encuentran los 8 puestos de trabajo según el nivel jerárquico (gerencial, operativo y supervisión) y las características clave. Esto permite identificar las responsabilidades que diferencian según niveles y comprender de una mejor forma la distribución de las asignaciones dentro de la estructura organizacional. En el nivel gerencial, se han ubicado cuatro de los ocho puestos; se destacan por el enfoque estratégico y alta responsabilidad. Estos puestos se orientan a la coordinación regional, la gestión de los recursos, la supervisión operativa y la articulación de las políticas.

Con respecto a los puestos operativos como los Técnicos Asociados Sociales y el Asociado Fish Forever se enfocan en tareas de ejecución directa. Tras los resultados, se evidencia un enfoque en el acompañamiento comunitario, el fortalecimiento organizativo y la implementación de programas en contextos rurales. Asimismo, existe un nivel intermedio que lo representa el puesto de Técnico Desarrollador de Capacidades, el cual, se clasifica según la entrevista como Operativo/Supervisor. Es decir, cumple con un doble rol, ya que, es una combinación entre el soporte técnico con la supervisión parcial de las actividades en campo, lo que refleja la necesidad de un liderazgo funcional sin llegar al nivel gerencial.

Se puede observar que los puestos gerenciales tienen un mayor enfoque en la toma de decisiones de manera estratégica, mientras que los niveles operativos están más orientados a la implementación de actividades concretas. Esta diferenciación es importante para lograr comprender las dinámicas y las necesidades organizacionales tanto a nivel de estructura organizacional como de la gestión de los puestos por competencias.

**Tabla 7. Cuadro comparativo sobre información general y conocimientos requeridos de los puestos**

Nombre del Puesto	Información General del Puesto	Conocimientos Requeridos
Gerente Senior Implementador de Programa en Gobernanza	Gerente de Gobernanza en Atlántida; responsable de marcos regulatorios habilitantes.	Gestión pública, políticas públicas, habilidades de negociación y liderazgo.

Gerente Senior Implementador de Programa	Responsable regional en CA; lidera la implementación de Fish Forever y alianzas.	Dirección de proyectos, alianzas estratégicas, planificación multinivel.
Gerente de Operaciones y Finanzas	Ubicado en Honduras; supervisa ejecución financiera del programa y gestión operativa.	Contabilidad, administración, planificación operativa, manejo de presupuestos.
Asociado Fish Forever	Asociado en la región de Centroamérica; apoya el conocimiento y administración de proyectos.	Manejo de herramientas de gestión de conocimiento, organización, redacción y síntesis.
Técnico Desarrollador de Capacidades e Inclusión Financiera	Ubicado en Honduras y Guatemala; enfocado en facilitar entrenamientos y estrategias financieras.	Educación en desarrollo económico, finanzas, o áreas sociales; habilidades de facilitación.
Técnico Desarrollador de Capacidades	Técnico local que facilita entrenamientos y actividades de inclusión financiera.	Técnicas de capacitación, educación popular, conocimiento de microfinanzas.
Técnico Asociado Social Colón	Técnico social en Trujillo; gestiona actividades comunitarias para el programa.	Intervención comunitaria, metodologías participativas, fortalecimiento organizacional.
Técnico Asociado Social Santa Bárbara	Basado en Santa Rosa de Aguán; desarrolla procesos comunitarios sostenibles.	Desarrollo social, tecnologías apropiadas, fortalecimiento económico local.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

El análisis comparativo de los puestos permitió identificar la diferenciación funcional dentro de la ONG Rare, en términos de responsabilidad y requerimientos técnicos. Esto revela cómo las funciones y los conocimientos requeridos varían según el nivel y el alcance de cada puesto. En el nivel gerencial, se observa que los puestos tienen un carácter estratégico y regional, con responsabilidades claves.

Por ejemplo, el Gerente Senior Implementador de Programa en Gobernanza está enfocado en establecer marcos regulatorios en Atlántida, lo que requiere altos conocimientos en gestión pública, políticas públicas, negociación y liderazgo. De manera similar, el Gerente Senior Implementador de Programa coordina acciones en Centroamérica, liderando la implementación de iniciativas regionales como Fish Forever, lo que implican capacidades en dirección de proyectos, alianzas estratégicas y planificación de diferentes niveles. Por su parte, el Gerente de Operaciones y Finanzas supervisa la ejecución financiera en Honduras, siendo clave su formación y experiencia

en contabilidad, administración y manejo presupuestario.

Los puestos técnicos y operativos tienen un enfoque más territorial y de ejecución directa. Por ejemplo, el Técnico Asociado Social en Colón y el de Santa Bárbara trabajan en campo con comunidades locales, gestionando procesos de fortalecimiento organizativo y desarrollo económico. Por ello, requieren conocimientos en intervención comunitaria, metodologías participativas, tecnologías apropiadas y desarrollo social. Los Técnicos Desarrolladores de Capacidades, tanto el regional como el local, tienen como función principal facilitar entrenamientos y procesos de inclusión financiera. Esto requiere competencias en educación popular, microfinanzas, desarrollo económico y habilidades de facilitación, lo que indica un perfil técnico con capacidad pedagógica.

El cargo de Asociado Fish Forever tiende a ser operativo, con enfoque en gestión del conocimiento y apoyo administrativo para los proyectos regionales. Esto requiere habilidades en organización, redacción, síntesis y manejo de herramientas digitales. En conjunto, el análisis indica que existe una clara relación entre el alcance funcional del puesto y los conocimientos requeridos. Los puestos de mayor nivel jerárquico requieren competencias estratégicas y de gestión a nivel macro, mientras que los cargos técnicos y comunitarios se centran en conocimientos prácticos, sociales y metodológicos. Esta combinación refuerza la necesidad de una estructura organizativa que contemple perfiles diferenciados por competencias y que facilite la coordinación efectiva entre niveles estratégicos y operativos.

#### 4.2.1.2. REUNIÓN PARA DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

**Tabla 8. Resumen de definición de competencias organizacionales y específicas**

Competencia	Definición resumida	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
<b>Trabajo en equipo (Organizacional)</b>	Colaboración activa para lograr objetivos comunes y resolver dificultades.	Promueve colaboración organizacional alineada a la estrategia.	Promueve colaboración entre sectores y pares hacia la estrategia.	Fomenta cooperación en su sector para cumplir objetivos.	Colabora en tareas y reconoce logros de otros.
<b>Innovación y creatividad (Organizacional)</b>	Generación de ideas valiosas y aplicación en soluciones innovadoras.	Propone soluciones originales, útiles y aplicables más allá del puesto.	Aplica soluciones nuevas no utilizadas previamente en su área.	Propone soluciones dentro de esquemas ya utilizados.	Aplica soluciones basadas en experiencias similares.
<b>Colaboración (Organizacional)</b>	Trabajo conjunto basado en confianza, comunicación y responsabilidad compartida.	Apoya proactivamente con iniciativas espontáneas a necesidades de otros.	Fomenta colaboración en su área y facilita trabajo transversal.	Facilita colaboración y promueve intercambio en su sector.	Responde a requerimientos y coopera puntualmente.
<b>Liderazgo (Organizacional)</b>	Capacidad de guiar y motivar al grupo, basado en valores y ética.	Estructura visión, misión y valores para toda la organización.	Dirige su área con base en valores organizacionales.	Conduce su grupo con base en buenas prácticas organizacionales.	Respeto valores organizacionales en su actuar.
<b>Adaptabilidad y flexibilidad (Específica)</b>	Ajuste rápido a contextos cambiantes, con revisión crítica de la actuación.	Adapta estrategias generales y promueve cambios organizacionales.	Adapta sus acciones y fomenta el cambio en su equipo.	Adapta su acción a objetivos del sector usando metodologías existentes.	Acepta cambios sugeridos y adapta su conducta.
<b>Calidad y Mejora Continua (Específica)</b>	Optimización de recursos con aportes innovadores para mejorar procesos.	Diseña métodos para optimizar recursos y lidera en calidad.	Diseña procesos para optimizar recursos en su área.	Optimiza recursos y brinda soluciones dentro de lo conocido.	Propone mejoras específicas y ejecuta con eficiencia.
<b>Planificación y organización (Específica)</b>	Definición de metas, etapas y recursos, con seguimiento y control del proceso.	Define metas globales y mecanismos de control organizacional.	Define metas para su equipo y aplica seguimiento efectivo.	Determina metas de su área y aplica control básico.	Planifica tareas individuales con mecanismos de control básicos.

<b>Comunicación eficaz (Específica)</b>	Transmisión clara de información, adaptación al interlocutor y mantenimiento de redes.	Desarrolla redes formales e informales e implementa canales institucionales.	Promueve intercambio y adapta comunicación según audiencia.	Comunica con claridad y promueve diálogo dentro del equipo.	Comunica claramente y adapta discurso según necesidad.
<b>Desarrollo y autodesarrollo del talento (Específica)</b>	Fomento del aprendizaje continuo propio y del equipo con uso de herramientas.	Instala el autodesarrollo como responsabilidad individual y lidera con el ejemplo.	Identifica oportunidades de desarrollo para sí y su equipo.	Capacita a colaboradores y mantiene interés en actualizarse.	Reconoce mejoras y utiliza herramientas disponibles.
<b>Gestión y logro de objetivos (Específica)</b>	Cumplimiento eficiente de metas mediante planificación, control y delegación.	Establece metas desafiantes y moviliza recursos de forma estratégica.	Fija metas para su área y controla gestión con análisis de riesgos.	Gestiona recursos y mide eficacia en tareas asignadas.	Establece metas personales y gestiona recursos con racionalidad.
<b>Manejo de crisis (Específica)</b>	Gestión de situaciones de presión con soluciones estratégicas adecuadas.	Diseña estrategias y anticipa conflictos para prevenirlos.	Administra correctamente crisis con soluciones adecuadas.	Identifica conflictos y propone soluciones prácticas.	Administra conflictos considerando visión organizacional.
<b>Relaciones públicas (Específica)</b>	Establecimiento de vínculos estratégicos e influencia en redes clave.	Construye redes complejas e influye sobre actores clave.	Maneja relaciones estratégicas en su comunidad de interés.	Crea relaciones funcionales y se desenvuelve con soltura.	Crea relaciones convenientes en contextos conocidos.
<b>Toma de decisiones (Específica)</b>	Selección de la mejor alternativa considerando impacto, recursos y consecuencias.	Desarrolla opciones viables considerando impacto estratégico y seguimiento.	Genera opciones múltiples y ejecuta decisiones clave para su área.	Aplica criterios organizacionales para tomar decisiones operativas.	Toma decisiones básicas aplicando procesos establecidos.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Se realizó un resumen sobre las definiciones de las competencias que se encuentran en los diferentes puestos de la ONG, es importante mencionar que se clasifican en 4 niveles de dominio (A,B,C y D). Esta clasificación permitió analizar la profundidad con la que el colaborador en un puesto en específico pone en práctica la competencia en cuestión, permitiendo una interpretación objetiva y comparativa.

Se identificaron 4 competencias organizacionales como trabajo en equipo, innovación y creatividad, colaboración y liderazgo. Asimismo, se dio a conocer 9 competencias específicas, siendo estas, adaptabilidad y flexibilidad, calidad y mejora continua, planificación y organización, comunicación eficaz, desarrollo y autodesarrollo del talento, gestión y logro de objetivos, manejo de crisis, relaciones públicas y toma de decisiones. Además, se definieron los niveles de dominio A: muy alto, B: alto, C: bajo, D: muy bajo en relación con el alcance y la influencia de la competencia en el entorno laboral de cada puesto. Ver anexo 4.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

1. La ONG Rare en Honduras cuenta con una estructura organizacional que no está definida formalmente, en la estructura actual se incluyen puestos de consultoría e inclusive vacantes que no se tiene claridad en su contratación futura, por lo que genera confusión en la distribución de las funciones, cooperación operativa y ausencia de claridad jerárquica y autoridad. La información obtenida brinda evidencia que los colaboradores desempeñan diferentes funciones sin una delimitación clara, lo que genera dificultades en la supervisión, duplicidad de asignaciones y falta de claridad sobre el puesto. Esto justifica la necesidad de establecer una estructura organizacional que permita esclarecer y alinear las funciones de los colaboradores con los objetivos de la organización.
2. El manual de puestos basado en competencias acompañado de su respectivo diccionario de competencias son los instrumentos que se adecuan a la ONG Rare, ya que, permiten estructurar la información según las asignaciones, responsabilidades, necesidades y comportamientos esperados para cada puesto, permitiendo un mejor desempeño del ocupante en el puesto y una claridad total por parte de los reclutadores para identificar candidatos para el puesto. Los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación del análisis de puestos, entrevista y la reunión evidencian que en la organización se utilizan breves documentos que expresan de forma muy general la información de cada puesto, lo cual evidencia la ausencia de las herramientas anteriormente mencionadas limitando los procesos de contratación, evaluación y desarrollo de los colaboradores. La implementación de un manual de puestos debidamente estructurado y socializado facilita que la administración sea más objetiva, clara, funcional y permite alinear las funciones de cada puesto con la visión y misión de la ONG, lo cual permite contribuir a los objetivos y metas de Rare en Honduras.
3. Las acciones que se proponen a nivel organizacional comienzan con el diseño de una estructura jerárquica clara, la implementación de un manual de puestos basados en competencias y su respectivo diccionario de competencias en donde se detallan las competencias que se requieren a nivel organizacional y a nivel de cada puesto, identificando y definiendo cada competencia por nivel, desde A hasta D, lo cual contribuye

a una gestión del talento humano de manera estratégica. Partiendo del análisis realizado, se concluye que tales acciones permiten ordenar y esclarecer los niveles de dominio, responsabilidad, clasificar las funciones de cada puesto y facilitar la toma de decisiones, por lo que lleva a una mejor selección del personal que necesita la ONG y aportar en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Esta propuesta genera una respuesta a las necesidades actuales de Rare y la oportunidad de mejorar la operatividad y sostenibilidad de los proyectos.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Definir una estructura organizacional jerárquica y funcional que defina de manera clara los niveles de autoridad, las relaciones entre los puestos y las líneas que reportan. Esto permitirá mejorar la coordinación interna y garantizar una distribución adecuada de responsabilidades que evitarán la duplicidad de las funciones que permitan que los colaboradores estén alineados con los objetivos de Rare.
2. Diseñar e implementar un manual de puestos basados en competencias que incluya los perfiles y descriptores de puesto. Asimismo, un diccionario de competencias según la necesidad de la ONG. Esto permitirá contar con una base sólida para los procesos de reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño y desarrollo de los colaboradores, promoviendo que la gestión del talento humano sea objetiva y estratégica.
3. Incorporar procesos que fomenten la mejora continua en la gestión de personal, mediante la revisión periódica de los perfiles de puesto y la actualización del diccionario de competencias permitirá fortalecer la adaptación a los cambios del entorno, toma de decisiones y ayudará a aumentar la retención del talento humano.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En este capítulo se detalla y describe la aplicabilidad de la propuesta llamada “Propuesta de Estructura Organizacional y Manual de Puestos Basados en Competencias para la ONG Rare”, la cual da respuesta a los hallazgos obtenidos en el proceso de diagnóstico en los capítulos anteriores. Esta propuesta se basa en las necesidades para fortalecer la gestión del talento humano en la ONG, ya que, al no contar con un área específica de Recursos Humanos, presenta algunas limitaciones como la definición, administración y alineación de los puestos de trabajo con la organización.

### **6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Propuesta de estructura organizacional y manual de puestos basados en competencias para la ONG RARE.

### **6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Rare es una organización no gubernamental (ONG), con sede fuera de Honduras, lo que hace que muchos de sus procesos estén centralizados en la sede principal de Estados Unidos, por lo tanto, la administración de Recursos Humanos no tiene un área específica, en cambio, sus funciones son delegadas entre los miembros de la organización especialmente en la Gerencia de Operaciones, quien se encarga de gestionar planillas y puestos dentro de la estructura organizacional. Al no tener un Departamento de Recursos Humanos, las funciones de dicha área se han visto limitadas en la administración de planilla y algunos elementos básicos de la gestión de puestos.

La falta de un área especializada en la gestión del talento humano limita el desarrollo e implementación de procesos técnicos esenciales como, por ejemplo, la definición de perfiles, descriptores de puestos orientados a la estrategia de la ONG. Según los resultados obtenidos en el Capítulo IV el 100% de los colaboradores encuestados no tenían claro de que forma aportan desde su puesto de trabajo a la misión, visión y valores de Rare, hecho que demuestra falta de socialización y comprensión de la estrategia organizacional por parte de todos los colaboradores en Rare Honduras.

Por otro lado, el 45% de los participantes no tenían seguridad del nombre de su puesto y el 80% de los casos se encontraron inconsistencias entre las funciones que los colaboradores indican

realizar y las que sus supervisores consideran que ejecutan. Esto evidencia una falta de organización ya que puede generar duplicidad de tareas, falta de elaboración de ciertas tareas y desmotivación laboral.

Frente a las necesidades antes mencionadas, se propone un manual de gestión de puestos basado en competencias, acompañado de una estructura organizacional formal, esto se presenta como una solución estratégica que permitirá ordenar, clarificar y optimizar las funciones en Rare Honduras. Implementar esta herramienta ayudará a que cada colaborador conozca con exactitud sus funciones y las competencias requeridas para su puesto de trabajo, además, la forma en que su trabajo se conecta con la planificación estratégica de la organización. Por lo que, se espera un impacto en un mejor desempeño individual, eficiencia operativa y mejoras en los logros obtenidos por parte de Rare en Honduras.

### **6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta tiene como propósito mejorar la gestión del talento humano de la organización mediante la implementación de ciertas herramientas organizativas que permitan ordenar, esclarecer y reforzar los procesos vinculados a los puestos de trabajo. El alcance de esta propuesta tiene contemplada la entrega de productos concretos que ayuden a Rare Honduras contar una base concreta para administrar su talento humano bajo el enfoque por competencias.

En este sentido, la propuesta incluye:

- Actualizar la estructura organizacional incorporando nuevos puestos y estableciendo líneas claras para que los colaboradores puedan reportar, considerando las necesidades identificadas en el diagnóstico. Esta estructura busca facilitar la organización, evitar duplicidad de tareas y mejorar la operatividad de la ONG.
- Implementar un diccionario de competencias organizacionales que integre competencias específicas del puesto considerando los objetivos estratégicos de Rare. Esto servirá de base para facilitar los procesos de selección, evaluación del desempeño y el crecimiento de los colaboradores.
- Diseñar perfiles y descriptores de puesto para los cargos, incluyendo información importante y relevante, por ejemplo, responsabilidades, requisitos académicos, experiencia requerida, competencias, entre otros. Los documentos facilitarán alinear las funciones de cada

colaborador con la misión y visión, además de brindar una mayor claridad en las tareas asignadas y las expectativas.

## **6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO**

### **6.4.1. DESCRIPCIÓN**

La propuesta realizada ha sido de manera clara, precisa y concisa con el fin de facilitar la implementación en la organización tomando en cuenta la estructura y modalidad, esto tiene como objetivo principal robustecer y mejorar la gestión del talento humano a través de la descripción de puestos, esclarecimiento de funciones, competencias, etc., mediante herramientas como ser el manual de puestos, el diccionario de competencias y la actualización de la estructura organizacional.

Se elaboraron ocho perfiles y descriptores de puestos que definen de manera concreta el perfil necesario para el ocupante del cargo, las funciones y responsabilidades a ejecutar, el nivel jerárquico, las relaciones internas y externas con las que se vincula el puesto, además de las competencias requeridas. La información se le entregará a la Vicepresidencia y Gerencia de Operaciones quién están previstas para liderar los procesos de validación, aprobación y socialización de esta información en la organización.

De igual manera, se propone una estructura organizacional revisada y aprobada que agrupen algunas áreas de los colaboradores para mejorar las líneas de mando y crear un nuevo puesto bajo la Gerencia de Operaciones siendo este “Generalista de Operaciones y Recursos Humanos”. Este puesto se propone como respuesta para redistribuir las funciones administrativas y las operativas que actualmente se concentran en la gerencia esto con el fin de una gestión más eficiente del talento humano. Los cambios se definieron considerando el análisis de los puestos actuales y mejorar los flujos de trabajo, la comunicación y la claridad en la toma de decisiones.

Para complementar, se realizó un diccionario de competencias organizacionales y específicas las cuales surgieron a través de una reunión con la Gerente de Operaciones. Estas competencias se alinearon con la misión y visión de Rare con los respectivos niveles observables. Este mapeo de competencias de cada puesto facilita identificar qué competencia aplica para cada puesto y el nivel requerido, facilitando de esta forma los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y desarrollo.

El proceso para la implementación de esta propuesta se desarrollará en cuatro fases, siendo estas: capacitación, ejecución, evaluación y ajustes.

- Fase de capacitación: se realizarán sesiones virtuales con los jefes para indicar el uso adecuado del manual y el diccionario.
- Fase de ejecución: Esta fase contempla la aprobación oficial de los documentos, socialización con cada colaborador a través de reuniones virtuales sientos lideradas por los jefes inmediatos y la Gerencia de Operaciones. Además, se realizará la firma del documento que garantice la recepción de la información y poder archivar el documento en el expediente laboral del colaborador.
- Fase de evaluación: Para esta fase se aplicarán encuestas para conocer la satisfacción de los colaboradores, revisión de desempeño y realizar reuniones uno a uno para recibir retroalimentación y medir la comprensión e impacto de los cambios.
- Fase de ajustes: Esta fase final es para revisión de los resultados obtenidos, se identificarán oportunidades de mejora y modificar los documentos si es necesario.

La propuesta cuenta con una metodología participativa y adaptada al contexto de la ONG, considerando la modalidad de teletrabajo, cantidad de colaboradores y la ausencia del departamento de Recursos Humanos. También se basa en el modelo de Martha Alles, que asegura alinear de manera estratégica los perfiles de puesto, los objetivos de la ONG y el desempeño esperado. El proceso finaliza con la estandarización y aprobación de manera formal de los documentos por parte de la Vicepresidencia y la Gerencia de Operaciones, quienes deben liderar la socialización de los cambios para la mejora. Para evaluar el cumplimiento del manual, la estructura y el diccionario de competencias se les dará seguimiento mediante indicadores que se definen en el apartado de “Medidas de Control”.

#### 6.4.2. DESARROLLO

En este apartado se presenta el formato del perfil y descriptor de puestos, en el cual se muestra de forma estructurada cada función, jerarquía y competencias requeridas para el ocupante del puesto, acompañado del mapeo de competencias que se realizó para seleccionar las competencias por puesto.

##### 6.4.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

La socialización de la nueva estructura organizacional y del diccionario de competencias es parte fundamental del proceso para garantizar la comprensión e implementación efectiva de los cambios propuestos. Este proceso tiene objetivo que todos los colaboradores de la ONG conozcan los movimientos en las líneas de mando, el puesto incorporado y las competencias esperadas en cada puesto, facilitando una transición ordenada y alineada con los objetivos de RARE.

#### 6.4.2.1.1 SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

La estructura organizacional de Rare está compuesta por 15 puestos permanentes, tres puestos para consultores y un puesto temporal, en la propuesta de estructura organizacional que se presenta a continuación se han realizado cambios en las líneas de mando y se agrega un puesto bajo la Gerencia de Operaciones denominado “Generalista de Operaciones y Recursos Humanos”, este puesto se crea para poder descargar las funciones de Recursos Humanos que actualmente ejecuta la Gerencia de Operaciones, también, tiene dentro de sus funciones apoyar en las operaciones que realiza la gerencia.

Los cambios en la estructura organizacional deben aprobarse por la Vicepresidencia de la organización y la Gerencia de Operaciones, posteriormente se procede a socializar con todos los miembros de la organización, se sugiere que sea realizada por la Vicepresidencia en compañía de la Gerencia de Operaciones que es quien gestiona el talento humano.

Cómo parte del manual de puestos que se entrega, se incluye un diccionario de competencias según Martha Alles, en el cual se describen cuatro competencias organizacionales y nueve competencias específicas, cada una con cuatro niveles de comportamiento observables. Adjunto al manual se encuentra el mapeo de competencias que se realizó por puesto, el mismo indica qué competencia aplica para cada puesto y en qué nivel de comportamiento.

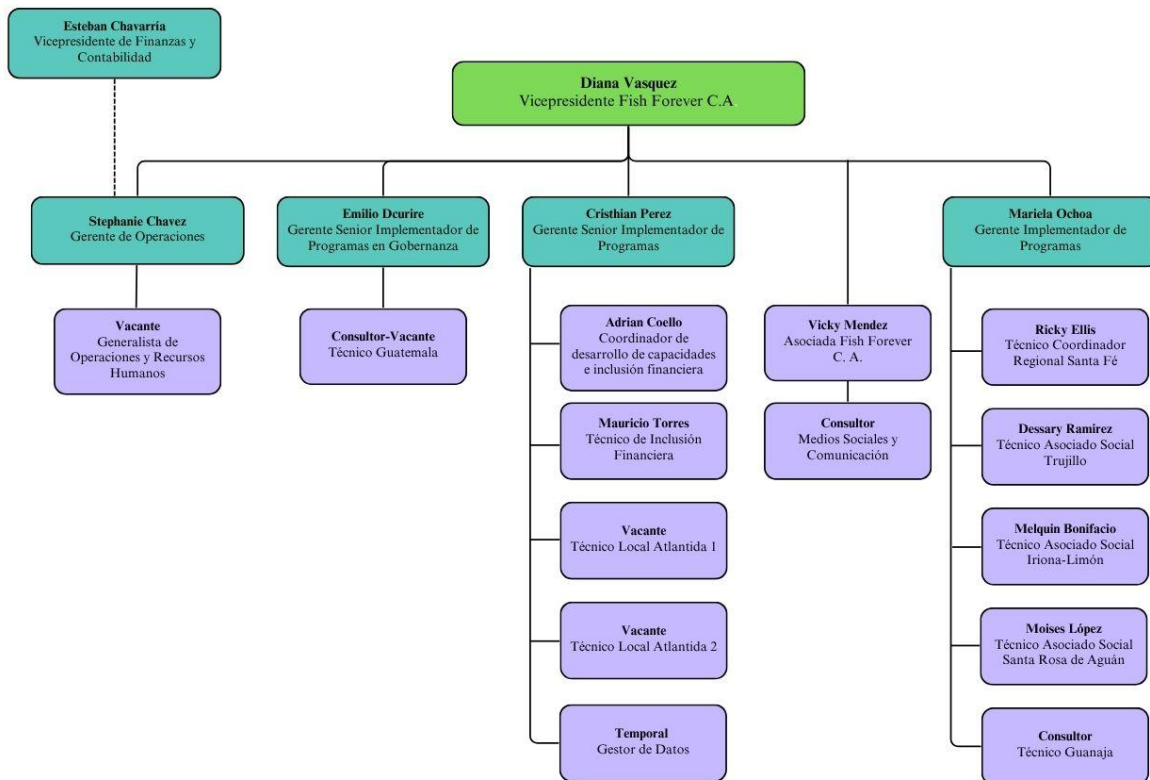
Considerando que la empresa trabaja de forma remota, se sugiere realizar una reunión virtual y de carácter obligatorio para poder socializar el organigrama y el diccionario de competencias propuesto.

Posteriormente a la reunión de socialización del organigrama y diccionario de competencias, se recomienda que los jefes inmediatos realicen una retroalimentación con el equipo de manera interna para reforzar el contenido, esto, con el fin de asegurar la comprensión de los

cambios y el mapeo de las competencias correspondientes a su puesto.

A continuación, se presenta una propuesta de estructura organizacional, considerando que ahora se incluye un nuevo puesto y se corrigieron líneas de mando, considerando la información que se obtuvo mediante el análisis de puestos.

## Estructura Organizacional



**Figura 7. Propuesta de Estructura Organizacional**

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

#### 6.4.2.1.1.1.COMPETENCIA ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS

**Tabla 9. Diccionario de competencias**

#	Competencia		Definición de la Competencia	Nivel			
	Organizacional (♦)	Específica (•)		A Muy alto	B Alto	C Bajo	D Muy bajo
1	♦Trabajo en Equipo		Es la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.
2	♦Innovación y Creatividad		La creatividad es la capacidad de generar ideas originales y valiosas para resolver problemas, mientras que la innovación consiste en aplicar esas ideas mediante productos, servicios o procesos nuevos o mejorados que crean valor al ser implementados.	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.	Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.

3	◆ Colaboración	Un proceso complejo, construido sobre la confianza, la comunicación abierta y el respeto mutuo, donde todos los miembros se enfocan en la responsabilidad y objetivos compartidos, logrando una comprensión común, y participan activamente con un sentido de responsabilidad compartida y toma de decisiones.	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadores y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.
4	◆ Liderazgo	habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.	Capacidad para estructurar la Visión misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad-Flexibilidad</li> </ul>	<p>Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende y aprecia perspectivas diferentes (a las que otorga un valor especial), y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización), medios y personas.</li> <li>• Lleva a cabo revisiones críticas de las estrategias y objetivos de su área, y propone cambios cuando advierte que es necesario.</li> <li>• Adecua su propio accionar y el de su equipo de trabajo a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones.</li> <li>• Realiza, si corresponde, una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y propone cambios.</li> <li>• Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc., y fomenta su uso en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende y considera perspectivas diferentes, y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización), medios y personas.</li> <li>• Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios cuando advierte que es necesario.</li> <li>• Adecua su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones, e incentiva a su equipo de trabajo a actuar de la misma forma.</li> <li>• Ajusta su accionar a los objetivos de la organización.</li> <li>• Asimila y utiliza nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc., y fomenta su uso entre sus colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende perspectivas diferentes, cambiando convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.</li> <li>• Revisa los objetivos bajo su responsabilidad y propone cambios cuando advierte que es necesario.</li> <li>• Adapta su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones.</li> <li>• Ajusta su accionar a los objetivos propuestos para su sector.</li> <li>• Para adaptarse a diversos contextos, aplica las herramientas o metodologías propuestas por la organización con ese objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende perspectivas diferentes, cambiando ciertas conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones.</li> <li>• Acepta los cambios que le son propuestos en sus objetivos y trabaja para alcanzarlos.</li> <li>• Ante nuevas situaciones, cambia su comportamiento y manera de actuar cuando se lo sugieren.</li> <li>• Modifica su accionar en pos de los objetivos que le son fijados.</li> <li>• Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que propone la organización para facilitar su adaptación a diversos contextos.</li> </ul>
---	--------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Calidad y Mejora Continua</li> </ul>	<p>Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etcétera–.</li> <li>• Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización.</li> <li>• Genera y promueve en la organización la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos.</li> <li>• Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.</li> <li>• Es un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etcétera–.</li> <li>• Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización.</li> <li>• Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos.</li> <li>• Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.</li> <li>• Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiza (o propone acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles –personas, materiales, etcétera–.</li> <li>• Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo.</li> <li>• Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos.</li> <li>• Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.</li> <li>• Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etcétera–.</li> <li>• Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas y/o los procesos y métodos de su área de trabajo.</li> <li>• Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo.</li> <li>• Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados.</li> <li>• Ejecuta sus tareas de manera eficiente.</li> </ul>
---	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad de planificación y organización</li> </ul>	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.</li> <li>• Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>• Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias.</li> <li>• Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales.</li> <li>• Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores.</li> <li>• Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular.</li> <li>• Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias.</li> <li>• Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas.</li> <li>• Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto.</li> <li>• Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector.</li> <li>• Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias.</li> <li>• Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera.</li> <li>• Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.</li> <li>• Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados.</li> <li>• Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y realiza las medidas correctivas necesarias.</li> <li>• Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados.</li> <li>• Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados.</li> </ul>
---	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comunicación Eficaz</li> </ul>	<p>Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.</li> <li>• Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.</li> <li>• Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información.</li> <li>• Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.</li> <li>• Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.</li> <li>• Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.</li> <li>• Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.</li> <li>• Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.</li> <li>• Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse.</li> <li>• Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.</li> <li>• Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas.</li> <li>• Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha atentamente a sus interlocutores.</li> <li>• Comunica sus ideas de manera clara y entendible.</li> <li>• Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas.</li> <li>• Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.</li> <li>• Adecua su discurso a las características de su interlocutor.</li> </ul>
---	------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo y Autodesarrollo del Talento</li> </ul>	<p>Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo.</li> <li>• Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual.</li> <li>• Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento.</li> <li>• Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la organización, tendientes a mejorar las actividades, la gestión y los resultados.</li> <li>• Es considerado un referente organizacional tanto por el desarrollo del talento de sus colaboradores como por su propio desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo.</li> <li>• Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual, y lo evidencia en sus comportamientos.</li> <li>• Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento.</li> <li>• Busca nuevos caminos de aprendizaje y actualización permanentes que resultan útiles para su desempeño y el de sus colaboradores.</li> <li>• Es valorado y considerado por sus colaboradores como un ejemplo en la materia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias) para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos.</li> <li>• Es consciente de la importancia del autodesarrollo.</li> <li>• Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas.</li> <li>• Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.</li> <li>• Demuestra interés por el desarrollo de su gente, por lo que la capacita e instruye personalmente, proporcionándole oportunidades de aprendizaje y desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para sus colaboradores más directos, tanto en cuanto a conocimientos como en lo que respecta a competencias.</li> <li>• Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás, y determina los cursos de acción más adecuados.</li> <li>• Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes.</li> <li>• Utiliza las tecnologías y herramientas disponibles para el desarrollo de sus propias capacidades.</li> <li>• Demuestra interés por desarrollarse y lograr un desempeño superior.</li> </ul>
---	--------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6	<p>•Gestión y Logro de Objetivos</p>	<p>Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece, tanto para sí mismo/a como para la organización en general, metas retadoras y desafiantes.</li> <li>• Conformar y participa de equipos de trabajo inteligentemente y maximiza la obtención de resultados positivos para la organización; selecciona colaboradores/as, presta siempre atención a la formación de personas y sabe cuándo y cómo es conveniente delegar tareas.</li> <li>• Genera directrices y ejerce sus funciones basado en una planificación sistemática, diseñando estrategias y procesos fundados en una lectura inteligente e innovadora de la información disponible.</li> <li>• Logra movilizar los recursos organizacionales de un modo innovador e inteligente, y logra su optimización mediante el control de la gestión, evaluando cuidadosamente los riesgos y evidenciando conocimiento de la organización en la integración de actividades.</li> <li>• Funda todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija, tanto para sí mismo como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes.</li> <li>• Logra la obtención de resultados positivos al formar equipos de trabajo y seleccionar colaboradores/as de un modo adecuado, al tiempo que contribuye a la formación de personas y delega apropiadamente tareas.</li> <li>• Traza líneas de dirección y ejerce sus funciones con base en una planificación sistemática y un análisis atento de la información disponible, y diseña estrategias y cursos de acción.</li> <li>• Moviliza los recursos organizacionales, controlando la gestión, siendo cuidadoso en la evaluación de riesgos y buscando la integración de actividades para maximizar la eficiencia.</li> <li>• Sus acciones y las del equipo a su cargo se realizan sobre la base de criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para cumplir los objetivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija, tanto para sí mismo como para otros funcionarios, metas retadoras.</li> <li>• Selecciona colaboradores, atiende a la formación de personas y delega tareas con criterio, buscando mejorar los resultados obtenidos.</li> <li>• Ejerce sus funciones con base en una planificación previa, y genera directrices y propuestas sustentadas siempre en la información disponible.</li> <li>• Busca permanentemente movilizar los recursos organizacionales, y apunta a una gestión controlada, al evaluar los riesgos y promover el aprovechamiento de recursos mediante la integración de actividades.</li> <li>• Trabaja para cumplir estándares de eficacia, eficiencia y calidad en el ejercicio de sus funciones, y administra apropiadamente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece para sí mismo metas retadoras.</li> <li>• Considera siempre la obtención de resultados, al seleccionar colaboradores, promover la formación de personas y delegar tareas.</li> <li>• Evidencia planificación y dirección en el ejercicio de sus funciones, y presenta propuestas con base en la información disponible.</li> <li>• Busca el aprovechamiento de los recursos organizacionales, y apunta a una gestión controlada, para lo cual evalúa los riesgos y la posible integración de actividades.</li> <li>• Considera, en el ejercicio de sus funciones, criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos.</li> </ul>
---	--------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Crisis</li> </ul>	<p>Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar exitosamente situaciones de presión, contingencia y conflictos para la organización.</li> <li>• Ante situaciones de crisis o contingencia, considera siempre los objetivos de la organización.</li> <li>• Crea soluciones oportunas y que resultan siempre adecuadas al marco organizacional.</li> <li>• Es atento, previsor y agudo para identificar situaciones potencialmente conflictivas, e implementa exitosamente medios para evitar que lleguen a producirse.</li> <li>• Se constituye como un referente por su manejo de situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y evidencia una visión y proyección de largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra identificar y administrar correctamente situaciones de presión, contingencia y conflicto, y propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten optimizar el manejo de tales situaciones.</li> <li>• Al enfrentar una situación de crisis o contingencia, busca mantenerse siempre atento a los objetivos de la organización.</li> <li>• Las soluciones que ofrece resultan oportunas y adecuadas al marco organizacional.</li> <li>• Se muestra siempre atento a identificar potenciales situaciones conflictivas, para lograr implementar medios destinados a evitar que se produzcan.</li> <li>• Es un ejemplo dentro de su área por su desempeño ante situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y muestra en ella una visión y proyección de mediano plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se muestra capaz de identificar y manejar satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización, y busca estrategias y medios alternativos para optimizar la administración de tales situaciones.</li> <li>• Procura manejar situaciones de crisis y contingencia sin perder de vista los objetivos de la organización.</li> <li>• Propone soluciones oportunas, sin descuidar su adecuación al marco organizacional.</li> <li>• Logra identificar situaciones potencialmente conflictivas, y busca medios para evitar que lleguen a producirse.</li> <li>• Se constituye como un ejemplo para sus colaboradores por su manejo de situaciones de presión o conflictivas, basado en una visión y proyección de corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica y administra satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto.</li> <li>• Considera los objetivos de la organización al enfrentar una situación de crisis.</li> <li>• Al aportar soluciones a los problemas, busca que resulten adecuadas al marco organizacional.</li> <li>• Busca identificar las situaciones conflictivas antes de que lleguen a producirse.</li> <li>• Considera la importancia de manejar las situaciones de crisis o conflicto en función de una visión a futuro de los objetivos de la organización.</li> </ul>
---	----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8	<p>•Relaciones Públicas</p>	<p>Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.</li> <li>• Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés.</li> <li>• Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la organización y a lograr los resultados que se requieren.</li> <li>• Posee un profundo conocimiento de la cultura en general, el cual utiliza como una herramienta eficaz al relacionarse con personas provenientes de ámbitos distintos al propio con las cuales desea entablar relaciones de negocios.</li> <li>• Es un referente en su propia organización y en el mercado por el hábil manejo que demuestra de las relaciones y por su destreza en la conducción de temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.</li> <li>• Logra apoyo y cooperación a largo plazo de las personas adecuadas, de acuerdo con sus objetivos.</li> <li>• Establece los lazos y maneja la información con la comunidad, de acuerdo con las pautas que determina la máxima conducción de la organización.</li> <li>• Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos de la organización, actuando de acuerdo con la imagen establecida de ella.</li> <li>• Enriquece y profundiza sus vínculos con los integrantes de la comunidad de negocios que pueden ayudar a su organización en el presente o en el futuro, y establece con ellos intereses afines no sólo basados en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece relaciones con contactos puntuales convenientes para la organización.</li> <li>• Logra la cooperación de las personas adecuadas de acuerdo con las circunstancias y objetivos.</li> <li>• Se relaciona con facilidad con personas del ámbito empresarial, con las cuales construye relaciones productivas para la organización.</li> <li>• Se conduce con efectividad y de acuerdo con las normas sociales en eventos públicos en los que actúa como representante de la organización y puede brindar su opinión en conversaciones ajenas al ámbito empresarial gracias a sus conocimientos de cultura general y sobre la actualidad.</li> <li>• Es un portavoz eficaz de la empresa en situaciones habituales o de crisis menores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización.</li> <li>• Entre las personas pertenecientes a su red de contactos puede obtener la cooperación y el apoyo necesarios, a fin de lograr los objetivos buscados por la organización.</li> <li>• Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.</li> <li>• Posee un adecuado conocimiento de los aspectos generales de la cultura que le permite desenvolverse con efectividad en diversas circunstancias o eventos sociales o empresariales.</li> <li>• Es un adecuado representante de la organización en eventos públicos.</li> </ul>
---	-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

9	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Toma de Decisiones</li> </ul>	<p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</li> <li>• Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización.</li> <li>• Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.</li> <li>• Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</li> <li>• Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.</li> <li>• Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.</li> <li>• Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo.</li> <li>• Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área.</li> <li>• Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Ejecuta con calidad las opciones elegidas.</li> <li>• Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes.</li> <li>• Genera más de una opción frente a cada situación a resolver.</li> <li>• Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido.</li> <li>• Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas.</li> <li>• Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.</li> </ul>
---	-----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

### 6.4.2.3. MANUAL DE PUESTOS

Implementar el manual de puestos requiere un proceso de socialización que sea claro y estructura para que permitir a los colaboradores comprender los cambios realizados y las competencias requeridas. Esta parte busca asegurar que cada persona conozca, analice y firme un documento correspondiente al puesto, fomentando así la transparencia, el compromiso y la correcta manera de cumplir con sus responsabilidades, todo eso siendo de manera remota para facilitar dicho proceso.

#### 6.4.1.1 SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS

El manual de puestos basado en competencias se debe socializar con cada colaborador, considerando la modalidad de trabajo de la organización se sugiere realizarlo mediante reuniones virtuales en horario laboral respetando la siguiente secuencia:

1. Los perfiles y descriptores de puestos deben estar aprobados por la Gerencia de Operaciones o el área de Recursos Humanos, en caso de existir.
2. Cada jefe inmediato debe programar una reunión individual con cada colaborador a su cargo en compañía de un representante de la Gerencia de Operaciones o Recursos Humanos.
3. El jefe inmediato debe compartirle el perfil y descriptor del puesto a su colaborador a cargo, se debe socializar cada una de las secciones del perfil y descriptor del puesto y al finalizar dar una copia al colaborador.
4. Con el fin de garantizar que el colaborador comprenda el descriptor y perfil del puesto, se recomienda que la persona pueda exponer sus dudas o comentarios durante la reunión. El jefe deberá esclarecer las dudas y si es necesario escalar las observaciones a la Gerencia de Operaciones o Recursos Humanos.
5. El colaborador debe de firmar de recibido en un formato que se adjunta en el manual, y se archiva en su expediente laboral.
6. Para garantizar la correcta ejecución de las funciones nuevas estipuladas en cada puesto, se sugiere dar seguimiento por lo siguientes dos meses, esta acción debe realizarse por parte de los jefes inmediatos.

La secuencia antes mencionada debe ejecutarse cada vez que se realicen actualizaciones en

los perfiles y descriptores de puestos.

#### 6.4.1.3 POLÍTICAS DE USO DEL MANUAL DE PUESTOS

- Una vez aprobado el manual es de uso obligatorio para todos los niveles jerárquicos en la organización.
- El manual de puestos es un instrumento dinámico, por lo que puede actualizarse, previa autorización del área encargada de Gerencia de Operaciones o Recursos Humanos y la Vicepresidencia.
- El área encargada de Gerencia de Operaciones o Recursos Humanos es la encargada de liderar los procesos de socialización del manual de puestos.
- Los procesos de reclutamiento y selección, valuación de puestos, desarrollo, plan de carrera, procesos de promoción de colaboradores y programas de capacitación deben fundamentarse en el manual de puestos por competencias acá presentado.
- Para cambiar, agregar o quitar competencias en los perfiles y descriptores de puestos se debe hacer un análisis de las funciones de cada puesto, posteriormente se debe actualizar el diccionario de competencias y su mapeo.
- Los cambios en el manual de puestos deben ser documentado y archivado dejando así evidenciando las versiones anteriores y la aprobación correspondiente, con el fin de contar con un control documental.
- El cumplimiento del manual será evaluado constantemente a través de revisiones de desempeño como parte del proceso de la mejora continua en la gestión del capital humano.

**Tabla 10. Formato Descriptor y Perfil de Puesto**

RARE		
DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO		
Vigencia: 2 años		FO XXXX

IDENTIFICACIÓN DE PUESTO		
Nombre del puesto: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Estructura Organizacional	
Cargo de Jefe Inmediato: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Departamento: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Número de cargos iguales: 0		
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO		
<b>Objetivo general del puesto</b>		
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
<b>Descripción de funciones y actividades</b>		
Funciones	Actividades específicas	Indicadores de desempeño
RELACIONES DEL CARGO		
Área de relación interna	Objetivo de la relación	
	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Área de relación externa	Objetivo de la relación	

REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO	
Formación Académica	
Escolaridad	Requerimiento
Primaria:	<input type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Deseable
Secundaria:	<input type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Deseable
Técnica:	<input type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Deseable
Pregrado: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Deseable
Maestría:	<input type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Deseable
Requisitos especiales	Requerimiento
Experiencia en:  ¿Cuántos años de experiencia e industria? Años de experiencia: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Deseable
Licencias especiales: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Deseable
Idiomas:	<input type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Deseable
Conocimientos en:	<input type="checkbox"/> Indispensable <input type="checkbox"/> Deseable
COMPETENCIAS	

<p>Competencias Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Colaboración</li> <li><input type="checkbox"/> Innovación y Creatividad</li> <li><input type="checkbox"/> Liderazgo</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajo en equipo</li> </ul>		<p>Competencias Especificas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Adaptabilidad y flexibilidad</li> <li><input type="checkbox"/> Calidad y mejora continua</li> <li><input type="checkbox"/> Capacidad de planificación y Organización</li> <li><input type="checkbox"/> Comunicación eficaz</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollo y autodesarrollo del talento</li> <li><input type="checkbox"/> Gestión y logro de objetivos</li> <li><input type="checkbox"/> Manejo de crisis</li> <li><input type="checkbox"/> Relaciones públicas</li> <li><input type="checkbox"/> Toma de decisiones</li> </ul>	
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			
Fecha de aprobación:	<p>Versión 1 Septiembre 2024</p>		

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

**Tabla 11. Mapeo de Competencias**

Nombre del Puesto	Competencias Organizacionales				Competencias Específicas									Total Competencias Específicas
	Colaboración	Liderazgo	Trabajo en equipo	Innovación y	Adaptabilidad y flexibilidad	Calidad y Mejora Continua	Capacidad de Planificación y	Comunicación Eficaz	Desarrollo y Autodesarrollo del Talento	Gestión y Logro de Objetivos	Manejo de Crisis	Relaciones Públicas	Toma de Decisiones	
Gerente de Operaciones	A	A	A	A	B	A	A	A	B	A	B		B	8
Gerente Senior Implementador de Programas en Gobernanza	A	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	9
Gerente Senior Implementador de Programas	A	A	A	A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	9
Coordinador de desarrollo de capacidades e inclusión financiera	B	B	B	B	D	C	C	C	B	C		B		7
Generalista de Operaciones y Recursos Humanos	C	C	C	C	C		D	D	B	D				5
Asociada Fish Forever C. A.	C	D		D	D		D	D	C	D		D		6
Técnico Asociado Social	B	B	B	C	D		D	D	C	D		D		6

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

## 6.5. MEDIDAS DE CONTROL

Con el fin de optimizar la propuesta presentada se establecen medidas de evaluación y control, esto permitirá dar seguimiento a la implementación del manual de puestos y de la estructura organizacional basada en competencias. Además, se puede verificar el grado de cumplimiento por parte de la ONG, colaboradores y líderes de Rare Honduras. Asimismo, se presentan los KPIs para medir el retorno de inversiones que podrían impactar de manera anual en la ONG.

**Tabla 12. Indicadores y Medidas de Control**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia para hacer la medición</b>	<b>Herramientas o técnicas de recolección de datos</b>	<b>Límites aceptables (mínimo-máximo)</b>
Porcentaje de cumplimiento de metas individuales vinculadas a los descriptores de puesto	Verifica si las funciones que se detallan en el manual son ejecutadas según la planificación	Cada 3 meses	Reportes de evaluación del desempeño, reuniones de seguimiento con jefes inmediatos.	$\geq 80\%$
Nivel de satisfacción de los colaboradores con la claridad de sus funciones	Mide la percepción de los colaboradores respecto a la utilidad y claridad de sus perfiles y descriptores de puestos.	Cada 6 meses	Encuesta de clima laboral y entrevistas estructuradas.	$\geq 75\%$
Número de inconsistencias entre funciones reportadas por el colaborador y su jefe	Identifica discrepancias entre la percepción del colaborador y su jefe sobre las funciones ejecutadas.	Una vez al año	Evaluación 360°, entrevistas de verificación y auditoría interna.	$\leq 2$ inconsistencias por puesto
Nivel de comprensión del mapeo de competencias	Mide el grado de entendimiento que tienen los colaboradores sobre las competencias asociadas a su puesto.	Una vez al año	Cuestionarios de autoevaluación, revisión por parte de jefes inmediatos.	$\geq 80\%$ de comprensión

Porcentaje de perfiles y descriptores firmados y archivados	Controla la formalización del proceso de socialización del manual.	Al finalizar la socialización	Formato de recibido firmado y archivo en expediente del colaborador.	100%
Número de reuniones de retroalimentación realizadas por jefe inmediato tras la socialización	Verifica si se ha dado seguimiento y refuerzo posterior a la socialización.	Dos meses posteriores a la implementación	Reportes de reuniones breves documentadas por los jefes.	1 por colaborador
Actualización del manual de puestos	Controla la revisión periódica del instrumento para su vigencia.	Cada 2 años o según necesidad	Revisión técnica liderada por Gerencia de Operaciones.	100% de revisión según cronograma

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

**Tabla 13. KPIs para medir el retorno de inversión**

KPI	Descripción	Meta esperada	Periodicidad
Tiempo promedio de contratación	Días desde publicación de vacante hasta contratación	Reducir en 20% en el primer año	Trimestral
Tasa de rotación de personal	% de empleados que dejan la empresa en el año	Reducir en 15% en el primer año	Anual
Costo por rotación	Lempiras gastados en reemplazar colaboradores	Reducir en 20% en el primer año	Anual
Índice de satisfacción laboral	Resultado de encuestas internas	Aumentar en 15% en el primer año	Semestral
Cumplimiento normativo laboral	Nº de incidencias legales/auditorías exitosas	100% cumplimiento normativo	Anual
ROI de la gestión de RRHH	Retorno de inversión comparando beneficios vs costo del puesto	ROI $\geq$ 20% en el primer año	Anual

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

## 6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Se presenta a continuación el cronograma para la implementación de la propuesta en el que se detallan las fases, actividades y meses en el que se ejecutarán las acciones planificadas. Esto tiene

como objetivo establecer un orden para la planificación de manera que se realice de manera organizada y pueda ser efectiva en Rare Honduras. El cronograma cuenta con un total de cuatro fases y nueve actividades, las cual se prevé su implementación en 7 meses, durante este tiempo será muy valioso el apoyo de los líderes de la ONG.

**Tabla 14. Cronograma de Implementación**

Fase	Actividad	Mes						
		Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Capacitación	Inducción virtual a jefes sobre el uso del manual.		x					
	Capacitación sobre el uso del diccionario de competencias.		x					
Ejecución	Aprobación oficial del manual y estructura organizacional.	x						
	Socialización individual del manual con cada colaborador.			x				
	Firma de recibido y archivo en expediente.			x	x			
Evaluación	Seguimiento del desempeño y retroalimentación.					x	x	x
	Encuesta de satisfacción y comprensión.					x		
Ajustes	Análisis de resultados, lecciones aprendidas.							x
	Ajustes al manual y validación final (si aplica).	x						

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

## 6.7. PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

La propuesta conlleva una inversión inicial que tiene como propósito fortalecer la estructura organizacional y los procesos para mejorar la gestión del talento humano utilizando un enfoque basado en competencias. A continuación, se detalla el presupuesto estimado para desarrollar lo propuesto.

**Tabla 15. Presupuesto**

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (HNL)</b>	<b>Costo total (HNL)</b>
Edición y formato	Diagramación del manual y perfiles en formato institucional	1 servicio Valor por páginas, total de páginas 50.	L350	L17,500
Evaluación	Desarrollo de encuesta de comprensión y satisfacción	1 formulario	L800	L800
	Análisis de datos y presentación de informe interno	1 entrega	L2,000	L2,000
Nuevo puesto	Generalista de operaciones y RRHH	14 sueldos anuales, más incremento anual según política de la organización	L25,000*	L350,000
<b>Total estimado</b>				<b>L370,300</b>

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Es importante mencionar que el salario asignado para la nueva posición “Generalista de Operaciones y Recursos Humanos” fue brindado por la Gerencia de Operaciones en la reunión donde se determinaron las competencias. Esto se determinó según los criterios internos de la ONG considerando el nivel de responsabilidad, perfil requerido y funciones relacionadas con el puesto de trabajo.

La propuesta basada en un enfoque cuantitativo podrá mejorar la eficiencia operativa, reducir errores y duplicidad en las tareas. Se pretende aumentar el cumplimiento de metas individuales, así como optimización del tiempo laboral debido a la claridad en las funciones de cada colaborador. Por otro lado, desde un enfoque cualitativo se espera aumentar el sentido de pertenencia y comprensión de cada puesto dentro de la ONG. La nueva estructura facilitará una cultura organizacional más clara y equitativa.

## 6.8. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

**Tabla 16. Concordancia de la Tesis**

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo IV	Capítulo V	
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de Propuesta
Propuesta de Estructura Organizacional y Manual de Puestos Basados en Competencias Para la ONG Rare.	Diseñar una propuesta de estructura organizacional y un manual de puestos basado en competencias para la ONG RARE en Honduras, mediante el análisis de la situación organizativa actual y la aplicación de herramientas de recolección de datos, con el fin de optimizar el desempeño de los colaboradores y contribuir al logro eficiente de los objetivos institucionales.	1. Identificar los puestos existentes y la estructura organizacional actual de la ONG Rare en Honduras, con el propósito de comprender su organización interna y funcionamiento operativo. 2. Analizar las herramientas de gestión de puestos aplicables en Rare, evaluando su utilidad para mejorar los procesos de planificación, reclutamiento, evaluación y desarrollo del personal. 3. Diseñar un manual de gestión de puestos basado	1. Teoría Contingencial de Lawrence y Lorsch. 2. Teoría de las Competencias Martha Alles.	1. Estructura Organizacional. 2. Gestión de puestos. 3. Competencias	1. Ocho colaboradores de la ONG Rare.	Entrevistas estructuradas.	1. La ONG Rare en Honduras cuenta con una estructura organizacional que no está definida formalmente, por lo que genera confusión en la distribución de los puestos, cooperación operativa y ausencia de claridad jerárquica y autoridad. La información obtenida brinda evidencia que los colaboradores desempeñan diferentes funciones sub una delimitación clara, lo que genera dificultades en la supervisión, duplicidad de asignaciones y falta de claridad sobre el puesto. Esto justifica la necesidad de	Propuesta de Estructura Organizacional y Manual de Puestos Basados en Competencias Para la ONG Rare.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar la estructura organizacional incorporando nuevos puestos y estableciendo líneas claras para que los colaboradores puedan reportar, considerando las necesidades identificadas en el diagnóstico. Esta estructura busca facilitar la organización, evitar duplicidad de tareas y mejorar la operatividad de la ONG.</li> <li>2. Implementar un diccionario de competencias organizacionales que integre competencias específicas del puesto considerando los objetivos estratégicos de Rare. Esto servirá de base para facilitar los procesos de selección, evaluación del desempeño y el crecimiento de los colaboradores.</li> <li>3. Diseñar perfiles y descriptores de puesto para los cargos, incluyendo información importante y relevante, por ejemplo,</li> </ol>

		<p>en competencias para la ONG Rare, que permita una administración más eficiente del talento humano y se alinee con sus necesidades estratégicas e institucionales.</p>					<p>establecer una estructura organizacional que permita esclarecer y alinear las funciones de los colaboradores con los objetivos de la organización.  2.Los análisis de puestos, descriptores de puestos y el diccionario de competencias son los instrumentos que más se adecuan a la ONG Rare, ya que, permite estructurar la información según las asignaciones, responsabilidades, necesidades y comportamientos esperados para cada puesto. Los resultados que se obtuvieron a través de la entrevista estructurada y la reunión evidencian la ausencia de las herramientas anteriormente mencionadas que limita los procesos de contratación, evaluación y</p>		<p>responsabilidades, requisitos académicos, experiencia requerida, competencias, entre otros. Los documentos facilitarán alinear las funciones de cada colaborador con la misión y visión, además de brindar una mayor claridad en las tareas asignadas y las expectativas.</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

							<p>desarrollo de los colaborados. La implementación facilita que la administración sea más objetiva y alineada con la misión de la ONG.</p> <p>3.Las acciones que se pueden proponer a nivel organizaciones se encuentran en el diseño de una estructura jerárquica clara, la realización de un manual de puestos basados en competencias para una mejor gestión del talento humano de manera estratégica.</p> <p>Partiendo del análisis realizado, se concluye que tales acciones permiten ordenar y esclarecer los niveles de dominio, responsabilidad, clasificar las funciones de cada puesto, facilitar la toma de decisiones, por lo que lleva a una mejor selección del</p>		
--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

							personal que necesita la ONG y aportar en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Esta propuesta genera una respuesta a las necesidades actuales de Rare y la oportunidad de mejorar la operatividad y sostenibilidad de los proyectos.		
--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba Marrugo, M. A., Cardénas Niño, L., Arana Medina, C. M., Betancur Arias, J. D., & Restrepo Arismendy, A. M. (2022). Estudio de revisión sobre el concepto de competencias en el ámbito organizacional. *Perspectivas en Psicología*, 18.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía tomo I*. Buenos Aires: Granica.
- Baris Alta, Tongarlak, M., Lee, D., & Field, J. (7 de Diciembre de 2023). *A Dynamic Model for Managing Volunteer Engagement*. Obtenido de Arxiv: <https://arxiv.org/abs/2312.02920>
- Barrientos, J. W. (2013). *Teorías de las Contingencias Múltiples Dinámicamente Entrelazadas: Abriendo la Caja Negra del Ajuste Contingencial*. Obtenido de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Washington-Barrientos-2/publication/283152542\\_Teoria\\_de\\_las\\_Contingencias\\_Multiples\\_Dinamicamente\\_Entrelazadas\\_Abriendo\\_la\\_caja\\_negra\\_del\\_ajuste\\_contingente/links/562d15e808aef25a24431452/Teoria-de-las-Contingenc](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Washington-Barrientos-2/publication/283152542_Teoria_de_las_Contingencias_Multiples_Dinamicamente_Entrelazadas_Abriendo_la_caja_negra_del_ajuste_contingente/links/562d15e808aef25a24431452/Teoria-de-las-Contingenc)
- Benavides Beltran, M. I., Gómez Zuleta, C. G., Orozco Malagón, E. F., Riveros Torres, F., Tibaduiza González, I. C., & Velandia Ortiz, A. P. (20 de Febrero de 2022). *Modelo Gestion Competencias Martha Alles*. Obtenido de Scribd: <https://www.scribd.com/document/560160904/Modelo-Gestion-Competencias-Martha-Alles>
- Bolaños Arce, A. V., Bolaños Barrantes, M. G., Umaña Bonilla, A., & Vargas Ortega, K. Y. (2024). *Diseño de un manual descriptivo de puestos para la gestión del talento humano, de los proyectos que gestiona la Escuela de Ciencias del Movimiento Humano y Calidad de Vida, en el período comprendido entre agosto 2023 a junio 2024*. Obtenido de Repositorio.una: <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/22458e87-2ae5-40b9-bc3d-20213615d3bd/content>
- Bula Torrecilla, L. K., & Palmera Torres, S. S. (2021). *Diseño de una Estructura Curricular Basada en Competencias Laborales, Adaptado a las Necesidades Formativas y Prácticas Específicas de los Operarios de Gases del Caribe S.A., para el Fortalecimiento de su Rendimiento y Desarrollo Profesional*. Obtenido de Bonga Universidad Simón Bolívar: [bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/26564902-27e7-460f-9cdf-3437d7e07b38/content](https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/26564902-27e7-460f-9cdf-3437d7e07b38/content)

- Calvente Suárez, D. E., Castellanos Pallerols, G., & Moreno García, R. R. (2024). *La gestión por competencias organizacionales en el logro de la competitividad empresarial*. Obtenido de researchgate: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4746/1/UPSE-TAE-2019-0058.pdf>
- Catuto, J. B. (2019). *Estructura Organizacional y su Incidencia en las Funciones Administrativas del Gobierno Autonomo Descentralizado Parroquial de Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena*. Obtenido de repositorio.upse: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4746/1/UPSE-TAE-2019-0058.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, DF: Mc Graww Hill.
- Core Global Partners. (21 de Junio de 2020). *¿Qué es un diccionario de competencias y cuál es su función?* Obtenido de Core Global Partners: <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-un-diccionario-de-competencias-y-cual-es-su-funcion/>
- De Lara, F., Balmaceda, S., & Brierley, F. (2 de julio de 2024). *Insights #5: La Teoría de la Contingencia*. Obtenido de Rebelius: <https://strat.rebelius.xyz/insights-5-la-teoria-de-la-contingencia/>
- Delgado Saeteros, Z., Valenzuela Velasco, C. A., & Portilla Castell, Y. (12 de Febrero de 2024). *Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica*. Obtenido de Scielo.org: [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-01692023000400073&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-01692023000400073&script=sci_arttext)
- Deloitte. (10 de Junio de 2021). *Barómetro de Entidades no Lucrativas 2022*. Obtenido de Deloitte: <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/research/barometro-de-entidades-no-lucrativas.html>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México DF: Pearson Educación.
- Dessler, G. V. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Don Hellriegel, S. E. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Espinoza Gallardo , H. V., & Gálvez Sotelo, A. K. (2023). *Gestión del talento humano y comportamiento organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa María – Huaura*. Obtenido de repositorio.unjfsc: <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/8056/2.-%20GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20COMPORTA>

MIENTO%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DISTRITAL%20DE%20SANTA%20MAR%C3%8DA%20%E2%80%93%20

- Fernandez, L. J. (2009). *Coaching, desempeño, competencias y talento*. Madrid: Pearson Educación.
- Fiirst, C., & Beuren, I. M. (Diciembre de 2021). *Influencia de factores de contingencia en el desempeño socioeconómico de los gobiernos locales*. Obtenido de Scielo Brazil: <https://www.scielo.br/j/rap/a/yCtk7hDsfCVTGXfmHPm6ZHK>
- Garcia Rojas, G. M., & Pacheco Gonzales, I. B. (Julio de 2023). *Gestión del Talento Humano y su Impacto en las Organizaciones*. Obtenido de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/373352419\\_GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\\_Y\\_SU\\_IMPACTO\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES](https://www.researchgate.net/publication/373352419_GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO_Y_SU_IMPACTO_EN_LAS_ORGANIZACIONES)
- González, P. H. (12 de Agosto de 2013). *Diseño de estructura organizacional para una organización no gubernamental sin fines de lucro*. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad de Chile: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/115261>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Izquierdo Hernández, J. A., & López Hernández, L. d. (2018). *Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP*. Managua: Universidad Nacional de Ingeniería Dirección de Estudios de Posgrado.
- Lémus, J. O. (20 de Enero de 2024). *La importancia de la gestión por competencias para integrar equipos de alto desempeño*. Obtenido de Revistacunzac: <https://revistacunzac.com/index.php/revista/article/view/125/184>
- Luque, F. J. (2021). *Gestión de recursos humanos*. Malaga, Editorial ICB.
- Machuca, C. O. (Febrero de 2021). *La estructura organizacional y los procesos administrativos de la Dirección de Justicia y Vigilancia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas*. Obtenido de repositorio.upse: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/9875/1/UPSE-MAP-2023-0009.pdf>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

- Mojica, D. A. (2024). *Gestión del Talento Humano por Competencias: Propuesta de un Diccionario de Competencia Laborales para las Institucionales Públicas Adscritas al Régimen de Carrera Administrativa en Panamá*. Obtenido de up-rid.up: [https://up-rid.up.ac.pa/8920/1/dayssi\\_crocamo.pdf](https://up-rid.up.ac.pa/8920/1/dayssi_crocamo.pdf)
- Molina Vera, M. A., Muyulema Sailema, E. C., Moya Rubio, L. E., & Moya, H. M. (Enero de 2024). *Estructura orgánica y funcional de una organización*. Obtenido de Researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/379064010\\_Estructura\\_organica\\_y\\_funcional\\_de\\_una\\_organizacion](https://www.researchgate.net/publication/379064010_Estructura_organica_y_funcional_de_una_organizacion)
- Nisr Darwich, S. M., Ferraro, L. P., Martínez, S. M., Gómez Daza, L. M., & Madronero, C. I. (Noviembre de 2022). *Análisis de las consecuencias ocasionadas por el inadecuado proceso de selección de personal en el Restaurante El Oriental de Maicao durante el primer semestre del año 2022*. Obtenido de repository.unad: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/53116/smnisrd.pdf;jsessionid=998E6377622957D1AB802A1E2D68A141?sequence=1>
- Orrala, K. X. (Septiembre de 2022). *Estructura Organizacional y Procesos Administrativo en la Campaña de Taxi Transolocomsa S.A. de la Comuna Sinchal, Provincia de Santa Elena*. Obtenido de repositorio.upse: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8794>
- Pagoaga, C. J., & De Melo Araújo, E. (2020). *Propuesto de Manual de Puestos y Sistema de Evaluación del Desempeño para el Desarrollo del Capital Humano de la Universidad Cristiana Evangélica Nuevo Milenio Sede Comayagua*. Tegucigalpa: Unitec.
- Pérez Gaibor, N. E., & Bastidas Espinosa, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito*. Obtenido de Repositorio.uasb: <https://repositorio.uasb.edu.ec/browse?type=author&value=Bastidas+Espinosa%2C+V%C3%ADctor+Germ%C3%A1n>
- Pérez, A. L. (19 de Octubre de 2021). *Gestión actual del talento humano: contexto universitario*. Obtenido de Scielo: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v12n2/1659-4932-rna-12-02-e3914.pdf>
- Piedra Mayorga, V. M., Piedra Guzmán, M. L., & Vázquez Alamilla, M. Á. (2024). Decisión de una estructura organizacional para la mejora del impacto de la distribución de autoridad. *Ciencia y Sociedad*, 152-163. Obtenido de Ciencia & Sociedad.

- Pinargote Párraga, J. E., & Pico Macías, M. E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *Recimundo*, 117-131.
- Pinzón Hernández , F. N., Molano Bautista , L., & Avilán Castillo , R. B. (2021). *Propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias para la Organización San Francisco SAS*. Obtenido de repository.universidadean: <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/6875ef60-cd4e-4234-8e1c-18a78346e1e5/content>
- Riera Funes, I., & López Mendoza, N. (Julio de 2021). *Medir la influencia de competencias blandas en el desempeño de los colaboradores de Inversiones y Transportes San Antonio*. Obtenido de Repositorio Unitec: <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/cd63bbc5-838f-4704-8f3c-27c7d7adfeb4/content>
- Rivera, L. C. (Marzo de 2021). *Gestión del talento humano: concepto estratégico empresarial para afrontar los retos del presente y futuro*. Obtenido de Repository.umng: <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/5d1b58ca-f2c5-4d35-b8ae-a39a3bf2b084/content>
- Roque Patricio, C. E., & Márquez Amaro, R. (19 de Enero de 2024). *Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal*. Obtenido de Revista Publicando: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2402>
- Rotundo, G. Z. (2014). *El Determinismo en la Teoría Contingente: Orígenes de sus Fundamentos Teóricos para su Comprensión*. Obtenido de Redalyc: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/870/87031229006.pdf>
- Trejo, R. (6 de Octubre de 2021). *El Impacto de la Gestión del Tlento Humano en los Resultados de las Organizaciones*. Obtenido de repository.umng.: <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/e22efed5-757b-48a1-9dbe-c9d5f7eba4e0/content>
- Vallejo, M. L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Varela, J. R. (2006). *Administración de la compensación*. México DF: Pearson Educación.
- Zalazar, R. J. (2012). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones*.

Málaga: EUMED.

Zuluaga Arango, P., Lindarte Middleton, E., & Martínez Dallos, D. R. (2023). La gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales (Colombia). *Revista de Estudios Cooperativos*, 1-24.

## ANEXOS

### ANEXO 1. INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE PUESTO

Análisis de puesto		
PLATAFORMA ESTRATÉGICA		
<p>1. ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare? ? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p> <p>2. ¿Cuál es la contribución del puesto a la visión de Rare? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p> <p>3. ¿Cuál es la contribución del puesto a los valores de Rare? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>		
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
<i>Identifique el alto grado de importancia de su puesto.</i>		
Variedad	Es variado <input type="checkbox"/>	Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>	Dependiente para toma de decisiones <input type="checkbox"/>
Significado	Alta contribución del cargo <input type="checkbox"/>	Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>¿Cuál es el título del puesto? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p> <p>¿En qué departamento/área se encuentra este puesto? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p> <p>¿Dónde está ubicado físicamente el puesto? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p> <p>¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p> <p>¿Cuál es el nivel jerárquico del puesto? <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Supervisión <input type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>¿Cuál es la razón de ser del cargo? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>		
RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO		
<p>¿Cuál es el resultado final de su trabajo? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES		
<p>Indique una descripción concisa del propósito principal del puesto y cómo contribuye a los objetivos de la organización.</p>		

### Tarea principal 1

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

### Tarea principal 2

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

### Tarea principal 3

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 4**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 5**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 6**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Llene el siguiente formato con el nombre de los " Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quien lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabaja, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.

Relaciones internas	
Nombre de documento:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Nombre de documento:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Nombre de documento:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Relaciones Externas				
Contacto, lugar o rubro de quien lo recibe:	¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Frecuencia		
		Diario	Periódica	Ocasional
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

Indique de todo lo que usted es responsable dentro de su cargo ejm. Documentos, Manejo de Personal, Equipos, etc.:

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

### CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO

#### ESCOLARIDAD

Especifique el nivel mínimo de educación formal necesario, como secundaria, licenciatura, o un título técnico para desempeñar su puesto.

Primaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Secundaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Técnica	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Especialización	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Certificaciones Profesionales	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
<b>Experiencia y años</b>			
	<input type="checkbox"/>	¿Qué tipo de experiencia se requiere en el puesto? Haga clic o pulse aquí para escribir texto. ¿Cuántos años de experiencia e industria? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Habilidades Técnicas	<input type="checkbox"/>	¿Qué habilidades técnicas se requiere en el puesto? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Conocimientos específicos	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Licencias especiales	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Otros	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	

#### COMPETENCIAS

#### TRABAJO EN EQUIPO

Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.

A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>	
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>	

C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>	
D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.	<input type="checkbox"/>	
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>	
B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>	
C. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	
D. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	<input type="checkbox"/>	
<b>COLABORACIÓN</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadores y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	<input type="checkbox"/>	
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>	
C. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>	

D. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>	
<b>ÉTICA</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para estructurar la Visio misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>	
B. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>	
C. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>	
D. Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	

## ANEXO 2. ANÁLISIS DE PUESTOS

Análisis de puesto	
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	
<p>1. ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare?</p> <p>? Proporcionar apoyo en la planificación, logística y administración al equipo de implementación del programa para Centroamérica, con el fin de asegurar el éxito del Programa Fish Forever de Rare en esta región.</p>	
<p>2. ¿Cuál es la contribución del puesto a la visión de Rare?</p> <p>Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>	
<p>3. ¿Cuál es la contribución del puesto a los valores de Rare?</p> <p>Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Identifique el alto grado de importancia de su puesto.	
Variedad	Es variado <input checked="" type="checkbox"/> Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/> Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>
Significado	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/> Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
¿Cuál es el título del puesto? Técnico para Rare en el área de formación de capacidades y facilitador en el programa de educación financiera NTCP.	
¿En qué departamento/área se encuentra este puesto?	
No tienen departamento	
¿Dónde está ubicado físicamente el puesto? Teletrabajo/trabajo en campo departamento de Colón y cortés	
¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato? Coordinador del programa de educación financiera, Adrian Coello	
¿Cuál es el nivel jerárquico del puesto? <input checked="" type="checkbox"/> Operativo <input checked="" type="checkbox"/> Supervisión <input type="checkbox"/> Gerencial	
¿Cuál es la razón de ser del cargo? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO	
¿Cuál es el resultado final de su trabajo? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES	
Indique una descripción concisa del propósito principal del puesto y cómo contribuye a los objetivos de la organización. Elaborar planes de trabajo Elaboración de presupuestos y liquidaciones Desarrollar capacitaciones de campo Creación de recursos didácticos y actividades para capacitaciones Dar seguimiento y brindar reportes sobre las actividades realizadas.	
Tarea principal 1	
<p>Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funciones: Desarrollar capacitaciones de campo</li> <li>▪ Actividades específicas: Creación de recursos didácticos, crear actividades realizar planificación de actividades, elaborar presupuestos, gestionar logística para implementación, facilitar el curriculum del programa, realizar liquidación de presupuestos, generar informes, presentaciones o reportes de resultados</li> <li>▪ Resultados esperados: Que los participantes comprenda el proceso que se quiere implementar y que se apropien de las metodologías y procesos que se les imparte para poder aplicarlo en su vida diaria.</li> </ul>	

- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Se revisa el club de ahorro, y se valida el aumento en cantidad de personas, cantidad de dinero que se ahorra y cantidad de clubes de ahorro.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Diario
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 50%

#### **Tarea principal 2**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Creación de recursos didácticos y actividades para capacitaciones
- Actividades específicas: Revisión de bibliografías temáticas y metodológicas, adaptación de recursos, presentación de curriculum y capacitación a facilitadores.
- Resultados esperados: Tener un equipo con los recursos necesarios para la capacitación en campo y debidamente capacitados para ejercer como facilitadores.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Aprobación de los recursos por parte de facilitadores y autoridades.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Diario
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 30%

#### **Tarea principal 3**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 4**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 5**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 6**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

*Llene el siguiente formato con el nombre de los " Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quien lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.*

Relaciones internas	
Nombre de documento:	Reporte del programa de educación financiera fase I y II.
Contacto o área de quien lo recibe:	Facilitador que desarrollo la capacitación
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Tener un contexto claro del desarrollo de las capacitaciones y la percepción de los participantes sobre la misma.
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Jefe inmediato, Coordinador del programa y Associate fish forever Vicky, y coordinador de la zona en donde se esté implementando
Nombre de documento:	Liquidaciones
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Desglozar la ejecución del presupuesto
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Operation Manager, jefe inmediato Adrian y Vice presidenta
Nombre de documento:	Presupuesto
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Desglozar los insumos y el costo para realizar las actividades del curriculum y solicitar la aprobación de fondos.
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Operation Manager
Nombre de documento:	Plan de evento y plan de sesiones
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Explicar cómo se van a desarrollar las actividades en tiempo y forma.
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	A la persona que lo solicita

Relaciones Externas				
Contacto, lugar o rubro de quien lo recibe:	¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Frecuencia		
		Diario	Periódica	Ocasional
Municipalidad	Socializar el trabajo realizado y gestionar apoyo para el programa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciones comunitarias	Socializar el trabajo realizado y gestionar apoyo para el programa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organizaciones socias	Socializar el trabajo realizado y gestionar apoyo para el programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Indique de todo lo que usted es responsable dentro de su cargo ejm. Documentos, Manejo de Personal, Equipos, etc.: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	
ESCOLARIDAD	
Especifique el nivel mínimo de educación formal necesario, como secundaria, licenciatura, o un título técnico para desempeñar su puesto.	
Primaria	<input type="checkbox"/> ¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Secundaria	<input type="checkbox"/> ¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Técnica	<input type="checkbox"/> ¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuál? Lic. en biología, recursos naturales, trabajo social, pedagogía, Psicología, ing en gestión ambiental
Certificaciones Profesionales- Especialización	<input type="checkbox"/> ¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
EXPERIENCIA Y HABILIDADES	
Experiencia y años	<input type="checkbox"/> ¿Qué tipo de experiencia se requiere en el puesto? 2 años ¿Cuántos años de experiencia en la industria? 1 año
Habilidades Técnicas	<input type="checkbox"/> ¿Qué habilidades técnicas se requiere en el puesto? Creación de presupuestos Planificación Capacitación Creación de recursos didácticos para capacitaciones
Conocimientos específicos	<input type="checkbox"/> ¿Cuál? Saber busear deseable Ingles deseable
Licencias especiales	<input type="checkbox"/> ¿Cuál? Licencia para conducir vehículos livianos
Otros	<input type="checkbox"/> ¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
COMPETENCIAS	
TRABAJO EN EQUIPO	
Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.	
A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>

B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.	<input type="checkbox"/>
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	<input type="checkbox"/>
<b>COLABORACIÓN</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
<b>ÉTICA</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para estructurar la Visión misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>

D. Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.	□	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--

Análisis de puesto											
PLATAFORMA ESTRATÉGICA											
<p>1. ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare?            El Técnico de Desarrollo de Capacidades reportará al Gerente Senior del Programa en Atlántida y trabajará en estrecha colaboración con el Coordinador de Desarrollo de Capacidades, brindando apoyo en las siguientes áreas clave.</p> <p>2. ¿Cuál es la contribución del puesto a la visión de Rare?            Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p> <p>3. ¿Cuál es la contribución del puesto a los valores de Rare?            Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>											
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO											
<i>Identifique el alto grado de importancia de su puesto.</i>											
Variedad	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Es variado <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Autonomía</td> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Significado</td> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Es variado <input checked="" type="checkbox"/>	Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>	Autonomía	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Significado</td> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/>	Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>	Significado	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/>	Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>
Es variado <input checked="" type="checkbox"/>	Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>										
Autonomía	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Significado</td> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/>	Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>	Significado	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/>	Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>				
Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/>	Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>										
Significado	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/>	Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>								
Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/>	Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>										
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO											
<p>¿Cuál es el título del puesto? Social Technician for Trujillo</p> <p>¿En qué departamento/área se encuentra este puesto?            No aplica</p> <p>¿Dónde está ubicado físicamente el puesto? Trabajo de campo en Trujillo, Colón/teletrabajo</p> <p>¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato? Coordinadora Regional de Colón</p> <p>¿Cuál es el nivel jerárquico del puesto? <input checked="" type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Supervisión <input type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>¿Cuál es la razón de ser del cargo? Facilitar procesos de comunicaciones activas dentro de las comunidades, implementada estrategias de comunicación y fortalecimiento organizacional entre gobiernos locales y organizaciones comunitarias .</p>											
RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO											
<p>¿Cuál es el resultado final de su trabajo? Comunidades Fortalecidas en procesos de gestión comunitarias como firmas de convenios, implementaciones de zonas de reserva para pescadores artesanales y gestiones de fondos para beneficios comunitarios.</p>											
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES											
<p>Indique una descripción concisa del propósito principal del puesto y cómo contribuye a los objetivos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de intervención comunitaria</li> <li>• Reuniones de planteamiento de estrategias de intervención adaptativas</li> <li>• Apoyar al fortalecimiento y desarrollo de los clubes de ahorro</li> <li>• Capacitar a los grupos de pescadores, socios, actores claves, actores regionales.</li> <li>• Gestionar proyectos sobre lineamientos ambientales y manejo pesquero</li> <li>• Apoyar de forma socioeconómica para levantar información comunitaria</li> <li>• Elaboración de presupuestos mensuales para la ejecución de fondos en la actividades</li> </ul>											
Tarea principal 1											

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Planificación de intervención comunitaria
- Actividades específicas: Realizar reuniones y asambleas comunitarias, creación de planes de trabajo y presupuestos.
- Resultados esperados: Firmas de acuerdos, definición de rutas comunitarias a seguir, mejoras comunitarias.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). La documentación creada sea de comodidad para los miembros de la comunidad, la apropiación que tenga la comunidad con los procesos creados.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Semanal
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 20%

#### **Tarea principal 2**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Capacitar a los grupos de pescadores, socios, actores claves, actores regionales.
- Actividades específicas: Hacer convocatorias comunitarias por diferentes medios, gestión de logística, realizar presupuesto, realizar un plan de capacitación
- Resultados esperados: Mejorar la comunicación entre pescadores, actores claves, actores regionales. Acuerdos significativos para las comunidades pesqueras, mejoras comunitarias.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Se mide con la priorización de la atención que se le da a los pescadores artesanales con base a las necesidades planteadas en ese momento
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): quincenal-mensual
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 40%

#### **Tarea principal 3**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Apoyar al fortalecimiento y desarrollo de los clubes de ahorro
- Actividades específicas: Desarrollo de la metodología en educación financiera a través de sesiones, monitoreo de funcionamiento efectivo.
- Resultados esperados: Familias resilientes financieramente
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Se mide a través de los proyectos individuales que cada socio se propone lograr
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): quincenal
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 5%

#### **Tarea principal 4**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Apoyar de forma socioeconómica para levantar información comunitaria
- Actividades específicas: Levantamiento de base de datos, entrevistas de casa en casa, mapeos comunitarios.
- Resultados esperados: Perfilado comunitario
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Se logra a través de la aprobación y certificación de los resultados encontrados por parte de la sociedad comunitaria
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): anual
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 5%

#### **Tarea principal 5**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### Tarea principal 6

*Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

*Llene el siguiente formato con el nombre de los " Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quien lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.*

Relaciones internas	
Nombre de documento:	Ayuda memoria
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Hacer un resumen de lo que se trata en los eventos o reuniones.
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Coordinadora Regional de Colón
Nombre de documento:	Liquidaciones
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Dar un informe de cómo se utilizaron los fondos
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Operation Manager
Nombre de documento:	Presupuestos
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Especificar cuales van a ser los gastos a realizar
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Operation Manager
Nombre de documento:	Planes de sesión
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Planificar todas las actividades que se van a hacer en talleres y eventos
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Coordinadora Regional

#### Relaciones Externas

Relaciones Externas	
	Frecuencia

Contacto, lugar o rubro de quien lo recibe:	¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Diario	Periódica	Ocasional
Pescadores artesanales	Coordinaciones comunitarias	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos organizados de las comunidades	Coordinación de actividades en la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Municipalidad	Reuniones para organizar actividades que se desarrollan en conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Otras organizaciones	Para coordinar trabajos conjuntos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>				
Indique de todo lo que usted es responsable dentro de su cargo ejm. Documentos, Manejo de Personal, Equipos, etc.: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO</b>				
<b>ESCOLARIDAD</b>				
Especifique el nivel mínimo de educación formal necesario, como secundaria, licenciatura, o un título técnico para desempeñar su puesto.				
Primaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Secundaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Técnica	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Lic. En área social, biología, recursos naturales.		
Certificaciones Profesionales-Especialización	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Experiencia y años	<input type="checkbox"/>	¿Qué tipo de experiencia se requiere en el puesto? Haga clic o pulse aquí para escribir texto. ¿Cuántos años de experiencia e industria? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Habilidades Técnicas	<input type="checkbox"/>	¿Qué habilidades técnicas se requiere en el puesto? Facilidad de expresión Hablar garífuna Poder transmitir conocimiento/ Competencias didácticas para capacitaciones		
Conocimientos específicos	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Conocimientos en pesquería sostenible Conocimiento del municipio Conocimiento del contexto del municipio		
Licencias especiales	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Licencia para vehículos o motocicletas		
Otros	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>				
Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.				
A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.				<input checked="" type="checkbox"/>

B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.	<input type="checkbox"/>
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	<input type="checkbox"/>
<b>COLABORACIÓN</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
<b>ÉTICA</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para estructurar la Visión misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>

D. Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.	□	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--

<b>Análisis de puesto</b>	
<b>PLATAFORMA ESTRATÉGICA</b>	
<p>1. ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare? ? Apoyar la implementación del Programa Fish Forever de Rare en el Municipio de Santa Rosa de Aguan, en el departamento de Colón, en la gestión y desarrollo de actividades socioeconómicas, tecnológicas y de fortalecimiento organizacional para grupos comunitarios.</p> <p>2. ¿Cuál es la contribución del puesto a la visión de Rare? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p> <p>3. ¿Cuál es la contribución del puesto a los valores de Rare? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO</b>	
<i>Identifique el alto grado de importancia de su puesto.</i>	
Variedad	Es variado <input checked="" type="checkbox"/> Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/> Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>
Significado	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/> Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO</b>	
<p>¿Cuál es el título del puesto? Consultor Social- Santa rosa de aguan</p> <p>¿En qué departamento/área se encuentra este puesto? Consultores de campo</p> <p>¿Dónde está ubicado físicamente el puesto? Santa rosa de aguan, teletrabajo.</p> <p>¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato? Mariela Ochoa</p> <p>¿Cuál es el nivel jerárquico del puesto? <input checked="" type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Supervisión <input type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>¿Cuál es la razón de ser del cargo? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>	
<b>RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO</b>	
<p>¿Cuál es el resultado final de su trabajo? Desarrollar actividades de capacitación y divulgación a nivel comunitario, fortalecimiento organizacional de la gobemanza marina, y enfocarse en la pesca artesanal responsable y la tecnología para los proyectos implementados por Rare en el Municipio de Santa Rosa de Aguan en Colón, así como en otras áreas designadas según los proyectos que se estén ejecutando o gestionando.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES</b>	
<p>Indique una descripción concisa del propósito principal del puesto y cómo contribuye a los objetivos de la organización.</p> <p>Capacitación y socialización comunitaria Participar en procesos de capacitación facitados por rares Elaborar y adaptar manuales de prácticas pesqueras acordes al municipio Identificar grupos para conformación de clubs de ahorro Monitoreo y seguimiento a clubes de ahorro Reporte de capturas mediante Outfish Lanzar eventos promoviendo cambios de comportamiento Apoyo técnico a compañero de zonas cercanas Trabajar en el fortalecimiento de sociedades comunitarias Elaborar reportes de cada actividad mediante ayudas de memoria Elaborar plan de programación de actividades mensual Realizar Liquidación de fondos Elaborar presupuestos</p>	

Trabajar en conjunto con las municipalidades para la conservación de recursos marinos en el municipio  
Apoyar a la elaboración de planes operativos anuales

#### **Tarea principal 1**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Conformación de clubes de ahorro
- Actividades específicas: Identificación del grupo meta, inducción de metodología de clubes de ahorro, conformación del club de ahorro, seguimiento y monitoreo del club de ahorro
- Resultados esperados: Mejorar la educación financiera dentro de las comunidades, brindar nuevas formas de generar ingresos.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). La constancia del club de ahorro para llevar a cabo sucesiones, cantidad de personas que lo integran, buenas relaciones de los miembros dentro del club de ahorro, capacidad para generar ingresos con otras actividades que no sean la compra de acciones.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): quincenal
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 15%

#### **Tarea principal 2**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Lanzar eventos promoviendo cambios de comportamiento
- Actividades específicas: Elaboración de plan de eventos, Elaboración de presupuestos, coordinación y planificación con las diferentes instituciones involucradas, coordinación técnica.
- Resultados esperados: Que se promueva el cambio de comportamiento como objetivo del evento, transmitir el mensaje a las comunidades, crear conciencia en los habitantes de las comunidades pesqueras.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). *Cantidad de personas participando en los eventos, acuerdos alcanzados durante eventos, aceptación de las comunidades pesqueras.*
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Mensual
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 25%

#### **Tarea principal 3**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Trabajar en fortalecimiento de sociedades comunitarias
- Actividades específicas: Identificar debilidades de las organizaciones, fortalecer debilidades, conformar nuevas organizaciones, dar seguimiento a organizaciones,
- Resultados esperados: Organizaciones totalmente funcionales.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). *Organizaciones bien estructuradas, 100% funcional en cada uno de sus cargos, capacidad de gestión.*
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Mensual
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 20%

#### **Tarea principal 4**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### Tarea principal 5

Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### Tarea principal 6

Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Llene el siguiente formato con el nombre de los " Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quien lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.

Relaciones internas	
Nombre de documento: Programación de actividades del mes	
Contacto o área de quien lo recibe: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?: Dar a conocer las actividades que se realizarán en el mes	
Contacto área/cargo (A quién lo envía): Mariela Ochoa	
Nombre de documento: Ayudas de memoria	
Contacto o área de quien lo recibe: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?: Informar los resultados de cada evento realizado	
Contacto área/cargo (A quién lo envía): Mariela Ochoa	
Nombre de documento: Reporte de los clubes de ahorro	
Contacto o área de quien lo recibe: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?: Llevar un control y seguimiento de cómo van funcionando los clubes de ahorro.	
Contacto área/cargo (A quién lo envía): Cristian	
Relaciones Externas	
	Frecuencia

Contacto, lugar o rubro de quien lo recibe:	¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Diario	Periódica	Ocasional
Municipalidad	Comunicar trabajo realizado y trabajar en conjunto para desarrollar actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Patronatos, líderes comunitarios, asociaciones comunitarias.	Establecer relaciones para desarrollar programa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pescadores artesanales independientes	Comunicación para desarrollar prácticas pesqueras sostenibles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituciones externas de apoyo social	Establecer relaciones para desarrollar programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>				
Indique de todo lo que usted es responsable dentro de su cargo ejm. Documentos, Manejo de Personal, Equipos, etc.: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO</b>				
<b>ESCOLARIDAD</b>				
Especifique el nivel mínimo de educación formal necesario, como secundaria, licenciatura, o un título técnico para desempeñar su puesto.				
Primaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Secundaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Técnica	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Ingeniería agronómica, Lic. en biología, recursos naturales, Trabajo social.		
Certificaciones Profesionales- Especialización	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? En temas ambientales o acuicultura, deseable.		
<b>EXPERIENCIA Y HABILIDADES</b>				
Experiencia y años	<input type="checkbox"/>	¿Qué tipo de experiencia se requiere en el puesto? Haga clic o pulse aquí para escribir texto. ¿Cuántos años de experiencia e industria? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Habilidades Técnicas	<input type="checkbox"/>	¿Qué habilidades técnicas se requiere en el puesto? Facilidad de expresión Poder nadar		
Conocimientos específicos	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Conocer el contexto de la realidad pesquera del municipio Conocer líderes en la zona Conocer la problemática ambiental del municipio		
Licencias especiales	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Licencia de conducir		
Otros	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>				
Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.				

A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.	<input type="checkbox"/>
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	<input type="checkbox"/>
<b>COLABORACIÓN</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadas y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	<input type="checkbox"/>
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
<b>ÉTICA</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para estructurar la Visión misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer	<input type="checkbox"/>

un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.		
D. Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	

**Análisis de puesto****PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

1. ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare?

El Programa Fish Forever está conformado por ocho elementos, siendo el elemento de Política y Gobernanza uno de los tres elementos denominados como habilitantes (junto con finanzas innovadoras y adopción del comportamiento) para que el programa sea implementado y adoptado de forma exitosa en su conjunto, para el logro de la misión institucional; ya que desde ese elemento se habilitan regulaciones, políticas públicas, entre otras herramientas legales, que son favorables al enfoque de Fish Forever, con un entorno colaborativo facilitado mediante la creación y articulación de redes a diferentes niveles, desde las comunidades, municipalidades, hasta autoridades de gobierno central, incluyendo organizaciones nacionales e internacionales colaboradoras y complementado con la transferencia y fortalecimiento de capacidades.

2. ¿Cuál es la contribución del puesto a la visión de Rare?

Ídem

3. ¿Cuál es la contribución del puesto a los valores de Rare?

El elemento de Política y Gobernanza contribuye a los cinco valores institucionales por las siguientes razones: 1. Compromiso con la rendición de cuentas: La transparencia es un principio muy importante en este valor institucional, que desde P&G se promueve con la inclusión comunitaria en la toma de decisiones y accediendo a información que usualmente ha estado en manos de algunas autoridades y organizaciones. 2. Coraje para tomar riesgos: P&G es un elemento del programa en constante mejora, puesto que muchas de las herramientas propuestas son adaptaciones de esfuerzos realizados en otros países donde se implementa FF. 3. Mentalidad de solucionología: En consonancia con el valor anterior, el elemento P&G adapta y replica propuestas de solución, a los desafíos con los que se encuentra. 4. Inversión en las personas: El elemento P&G promueve que las personas y las comunidades cuenten con las herramientas necesarias para encontrar soluciones. 5. Espíritu de celebración: El trabajo del elemento de P&G se hace en un entorno colaborativo, de compañerismo, en el que se constantemente se reconocen los logros y avances de los socios.

**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

*Identifique el alto grado de importancia de su puesto.*

Variedad	Es variado <input checked="" type="checkbox"/>	Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/>	Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>
Significado	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/>	Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>

**INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

¿Cuál es el título del puesto? Gerente Senior

¿En qué departamento/área se encuentra este puesto?

Política y Gobernanza

¿Dónde está ubicado físicamente el puesto? Remoto, actualmente basado en La Ceiba

¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato? Vicepresidenta

¿Cuál es el nivel jerárquico del puesto?  Operativo  Supervisión  Gerencial

¿Cuál es la razón de ser del cargo? 1. Contribuir al cumplimiento de la misión y visión de Rare; 2. Construcción de capacidades mediante la facilitación de espacios de aprendizaje; 3. Apoyar la implementación multinivel del programa, no solo nacional, si no internacional (monitoreando implementación del programa en Guatemala, y apoyando el desarrollo de un proyecto regional), mediante el establecimiento de convenios de colaboración formales y no formales; 4. Asesoría técnica en asuntos de política y gobernanza en diferentes niveles, y; 5. Cumplir con los lineamientos administrativos y operativos de Rare.

#### RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO

¿Cuál es el resultado final de su trabajo? Jornadas de intercambio, talleres, reuniones y otros espacios de aprendizaje; materiales e información ilustrativa al tema de P&G; acuerdos de entendimiento, entre otros.

#### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES

Indique una descripción concisa del propósito principal del puesto y cómo contribuye a los objetivos de la organización.

#### Tarea principal 1

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Construcción de capacidades mediante la facilitación de espacios de aprendizaje
- Actividades específicas: Talleres, jornadas de intercambios de experiencias, reuniones e intercambio de correos y de materiales con información para desarrollar y/o fortalecer capacidades
- Resultados esperados: Socios (organizaciones de base, ong, autoridades locales y centrales, con mayor conocimiento sobre el enfoque de Fish Forever)
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Cartas de entendimientos, apoyo de las autoridades en la emisión de herramientas legales para favorecer el enfoque de Fish Forever, planes de trabajo y actividades coordinadas como resultados de los talleres e intercambios.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Sin frecuencia específica, pero casi permanente
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Difícil de determinar

#### Tarea principal 2

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Apoyar la implementación multinivel del programa
- Actividades específicas: Monitoreo de implementación del programa y del cumplimiento de compromisos y de planes de trabajo establecidos en los talleres, convenios, etc.
- Resultados esperados: Varía según los objetivos establecidos en los proyectos o la línea de trabajo que se está apoyando del programa.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Indicadores establecidos en proyectos específicos.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Sin frecuencia específica, pero casi permanente

- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Difícil de determinar

### **Tarea principal 3**

*Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Asesoría técnica en asuntos de política y gobernanza en diferentes niveles
- **Actividades específicas:** Redacción de recomendaciones técnicas facilitadas de manera escrita u oral en reuniones, talleres, o cualquier otro espacio de interacción.
- **Resultados esperados:** Marcos regulatorios se van creando para habilitar la implementación del enfoque Fish Forever. Organizaciones de base empoderados de la temática y auditores de los procesos.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Herramientas legales creadas, pronunciamientos o posturas de organizaciones de base con evidente empoderamiento del enfoque Fish Forever.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Sin frecuencia específica, pero casi permanente
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Difícil de determinar

### **Tarea principal 4**

*Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

### **Tarea principal 5**

*Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

### **Tarea principal 6**

*Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Llene el siguiente formato con el nombre de los " Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quien lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.

Relaciones internas	
Nombre de documento:	Plan de trabajo mensual de Fish Forever Guatemala
Contacto o área de quien lo recibe:	Consultor técnico de Fish Forever Guatemala
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Identificar prioridades y recursos necesarios para el logro de metas para escalar Fish Forever en Guatemala
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Gerente Senior, Encargado de P&G
Nombre de documento:	Borrador de pronunciamiento o posicionamiento de pescadores artesanales
Contacto o área de quien lo recibe:	Elaboración propia
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Facilitar argumentos técnicos y legales para pescadores artesanales sobre los derechos que les consignan tratados internacionales y leyes locales.
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Técnicos y coordinadores de área o región
Nombre de documento:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Relaciones Externas				
Contacto, lugar o rubro de quien lo recibe:	¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Frecuencia		
		Diario	Periódica	Ocasional
Pescadores artesanales organizados	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoridades locales	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoridades centrales	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

Indique de todo lo que usted es responsable dentro de su cargo ejm. Documentos, Manejo de Personal, Equipos, etc.:  
 Diseño e implementación de talleres, intercambios y otros espacios de aprendizaje y coordinación.  
 Borradores de propuestas de marcos regulatorios, recomendaciones técnicas y manuales para ampliar conocimiento de los temas relacionados a Fish Forefer. Supervisor inmediato del consultor de Rare para Guatemala. Responsable de equipo de computo (computadora, monitor e impresora) e inmobiliario (escritorio) de Rare, asignado de manera personal.

**CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO**

ESCOLARIDAD		
Especifique el nivel mínimo de educación formal necesario, como secundaria, licenciatura, o un título técnico para desempeñar su puesto.		
Primaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Secundaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Técnica	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Biología

Certificaciones Profesionales-Especialización	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Experiencia y años	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Qué tipo de experiencia se requiere en el puesto? Conocimiento de asuntos técnicos y legales ambientales, gerencia de proyectos y relaciones con diferentes sectores (gubernamentales y no gubernamentales), conocimiento de los desafíos del sector pesquero y del área marina costera. ¿Cuántos años de experiencia e industria? 15 años	
Habilidades Técnicas	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Qué habilidades técnicas se requiere en el puesto? Conocimiento del marco regulatorio nacional e internacional, relaciones interpersonales y establecimiento de alianzas, nociones de biología marina y desarrollo local	
Conocimientos específicos	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Marco regulatorio nacional e internacional en materia de derechos humanos y de pesquerías	
Licencias especiales	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	
Otros	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	

COMPETENCIAS

**TRABAJO EN EQUIPO**

*Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.*

A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>	
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>	
C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input checked="" type="checkbox"/>	
D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.	<input checked="" type="checkbox"/>	

**INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD**

*Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.*

A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>	
B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	<input checked="" type="checkbox"/>	
C. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	
D. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	<input checked="" type="checkbox"/>	

**COLABORACIÓN**

*Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.*

A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas	<input checked="" type="checkbox"/>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	--

anticipadores y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.		
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>	
C. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>	
D. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>ÉTICA</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para estructurar la Visión misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>	
B. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>	
C. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>	
D. Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.	<input checked="" type="checkbox"/>	

Análisis de puesto	
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	
<p>1. ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare? Liderar la implementación, manejo y escala de las actividades para Guatemala y Honduras, generar alianzas con gobiernos locales e internacionales.</p> <p>2. ¿Cuál es la contribución del puesto a la visión de Rare? Ser la institución líder en el cambio de comportamientos para un mejor manejo de los recursos Marinos.</p> <p>3. ¿Cuál es la contribución del puesto a los valores de Rare? Apoyo en implementar estrategias que promuevan la aplicación y uso de los valores de Rare.</p>	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
<i>Identifique el alto grado de importancia de su puesto.</i>	
Variedad	Es variado <input checked="" type="checkbox"/> Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/> Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>
Significado	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/> Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
<p>¿Cuál es el título del puesto? Gerente Senior Implementador de programas</p> <p>¿En qué departamento/área se encuentra este puesto? Es por país</p> <p>¿Dónde está ubicado físicamente el puesto? Teletrabajo</p> <p>¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato? Vicepresidente</p> <p>¿Cuál es el nivel jerárquico del puesto? <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Supervisión <input checked="" type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>¿Cuál es la razón de ser del cargo? Gerenciar los programas de campo, gestionar los datos de campo y liderar equipo.</p>	
RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO	
<p>¿Cuál es el resultado final de su trabajo? Cumplir con entregables de proyectos Mantener y promover valores de Rare Alinear las metas de proyectos a la estrategia global de rare</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES	
<p>Indique una descripción concisa del propósito principal del puesto y cómo contribuye a los objetivos de la organización. Diseñar, planificar y brindar talleres de capacidades a los socios locales y equipo local de campo de Rare. <u>Indicador desempeño:</u> Número de talleres, alcance de personas, roles, genero, <u>Resultados esperados:</u> Desarrollar las habilidades esperadas en los participantes <u>Frecuencia:</u> Mensual %:20</p>	

<p>Apoyar en la creación de materiales de entrenamiento globales para Rare.  Resultados esperados: Material estandarizado para todos los países.  Indicador de desempeño: % de uso por país.  Frecuencia: trimestral  %:10</p> <p>Diseñar e implementar campañas de cambio de comportamiento  Resultados esperados: Tener una campaña específica de lo que se quiere lograr.  Indicador de desempeño: Alcance de la campaña y validación de materiales vinculados al comportamiento  Frecuencia: Mensual  %10</p> <p>Crear mapas técnicos o versiones populares para diferentes actores  Resultados esperados: Mapa que muestre lo solicitado  Indicador de desempeño: Material funcional para lo que se ocupa  Frecuencia: quincenal  %10</p> <p>Coaching a equipo  Resultados esperados: Que se Aprenda la metodología para que la repliquen  Indicador de desempeño: Comparación de la data recolectada  Frecuencia: Cada dos meses  %:10</p> <p>Apoyar a equipo en reuniones para dar informes de resultados</p> <p>Monitorear y evaluar el impacto de los proyectos  Liderar proceso de recolección de datos biológicos y socioeconómicos  Actividades: Verificar sistemas de seguridad marítima, crear plan de monitoreo biológico, revisar metodología con equipo de buseo, coordinar logística en campo, Levantamiento de data, cargar data a sistema en línea  Resultados esperados: Validar estado de recursos en el mar  Indicador de desempeño: Levantar transectos de toda la metodología  Frecuencia: anual  %10</p> <p>Mantener data actualizada en los portales de Rare a disposición de reportes para donantes y otros socios.  Actividades: Monitorear datos de captura, dar seguimiento a los equipos, monitorear datos financieros de clubes de ahorro, ingresar al portal datos obtenidos, gestionar datos socioeconómicos.  Resultados esperados: Recolectar con frecuencia los datos indicados  Indicador de desempeño: Mantener datos actualizados.  Frecuencia: semanal  %:20</p> <p>Revisar y aprobar reportes de equipo de campo  Validar presupuestos</p>
<p><b>Tarea principal 1</b></p> <p><i>Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Funciones:</b> Diseñar e implementar campañas de cambio de comportamiento</li> <li>▪ <b>Actividades específicas:</b> Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</li> <li>▪ <b>Resultados esperados:</b> Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</li> <li>▪ <b>Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).</b> Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</li> <li>▪ <b>Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):</b> Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</li> </ul>

- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 2**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 3**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 4**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 5**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 6**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Llene el siguiente formato con el nombre de los " Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quien lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.

#### Relaciones internas

Nombre de documento: Reporte de encuestas de hogar
Contacto o área de quien lo recibe: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?: Brindar estado actual de factores socioeconómicos de un municipio
Contacto área/cargo (A quién lo envía): Socios implementadores
Nombre de documento: Reportes biológicos de áreas de acceso manejado y reservas
Contacto o área de quien lo recibe: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?: Conocer el estatus biológico pesquero de área de acceso manejado
Contacto área/cargo (A quién lo envía): Socios implementadores
Nombre de documento: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Contacto o área de quien lo recibe: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### Relaciones Externas

Contacto, lugar o rubro de quien lo recibe:	¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Frecuencia		
		Diario	Periódica	Ocasional
ONG	Alianzas y estrategias de implementación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciones comunitarias pesqueras	Monitorear proyectos y entrenamientos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Municipalidad	Crear capacidades en departamentos técnicos en las municipalidades	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Indique de todo lo que usted es responsable dentro de su cargo ejm. Documentos, Manejo de Personal, Equipos, etc.:

Plataformas de datos

Metodologías que se implementan en la parte biológica

Herramientas de colecta de datos

#### CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO

ESCOLARIDAD

Especifique el nivel mínimo de educación formal necesario, como secundaria, licenciatura, o un título técnico para desempeñar su puesto.		
Primaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Secundaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Técnica	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Áreas ambientales, proyectos (Ecoturismo)
Certificaciones Profesionales-Especialización	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Proyectos, marino costeros, deseable
Experiencia y años	<input type="checkbox"/>	¿Qué tipo de experiencia se requiere en el puesto? Manejo de proyectos, manejo de personal, ¿Cuántos años de experiencia en industria? Sí, 5 años.
Habilidades Técnicas	<input type="checkbox"/>	¿Qué habilidades técnicas se requiere en el puesto? Habilidad para facilitar el conocimiento Manejo de sistemas de QGIS Hablar y escribir en Inglés al 100%
Conocimientos específicos	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Buceo básico
Licencias especiales	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Licencia para conducir vehículos livianos
Otros	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Certificación de buceo

**COMPETENCIAS**

**TRABAJO EN EQUIPO**

*Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.*

A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.	<input type="checkbox"/>

**INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD**

*Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.*

A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos	<input type="checkbox"/>

habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.		
D. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	<input type="checkbox"/>	
<b>COLABORACIÓN</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>	
C. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>	
D. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>	
<b>ÉTICA</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para estructurar la Visión misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>	
B. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>	
C. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>	
D. Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	

Análisis de puesto	
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	
<p>1. ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare? Asegurar la operación del programa en Honduras, mediante la administración eficiente de los recursos disponibles.</p> <p>2. ¿Cuál es la contribución del puesto a la visión de Rare? Proporcionar los recursos necesarios para que el personal de campo genere un impacto en donde se encuentre el balance correcto entre la naturaleza y la sociedad, buscando que su coexistencia sea sostenible a lo largo del tiempo.</p> <p>3. ¿Cuál es la contribución del puesto a los valores de Rare? Realizar las funciones encomendadas con honestidad y transparencia</p>	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
<i>Identifique el alto grado de importancia de su puesto.</i>	
Variedad	Es variado <input checked="" type="checkbox"/> Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/> Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>
Significado	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/> Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
<p>¿Cuál es el título del puesto? Gerente de Operaciones y Finanzas</p> <p>¿En qué departamento/área se encuentra este puesto? Administración</p> <p>¿Dónde está ubicado físicamente el puesto? Teletrabajo</p> <p>¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato? Vicepresidente Regional</p> <p>¿Cuál es el nivel jerárquico del puesto? <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Supervisión <input checked="" type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>¿Cuál es la razón de ser del cargo? Asegurar la ejecución operativa del proyecto y administrar los recursos humanos y financieros.</p>	
RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO	
¿Cuál es el resultado final de su trabajo? Supervisar la ejecución de presupuestos, asegurar el uso eficiente de recursos financieros, alinear las operaciones a los objetivos estratégicos de la organización.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES	
<p>Indique una descripción concisa del propósito principal del puesto y cómo contribuye a los objetivos de la organización.</p> <p>Es responsable de las necesidades operativas del día a día del programa en Honduras. Se asegura de que se cumplan los requisitos de gestión financiera, recursos humanos, gestión de operaciones de oficina, incluidos los sistemas informáticos (IT), las necesidades de logística, administración y seguridad, de acuerdo con las políticas y procedimientos de Rare, las leyes y reglamentos locales y los requisitos de los donantes.</p>	
<b>Tarea principal 1</b>	
<p>Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funciones: Financieras y contables</li> </ul>	

- Actividades específicas: Elaboración, ejecución y monitoreo de presupuesto
- Resultados esperados: Mantener los registros contables al día y garantizar el uso adecuado del presupuesto
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Reportes financieros, estados de resultados.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Diaria
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 70%

#### **Tarea principal 2**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Gestión de planilla y pagos a consultores
- Actividades específicas: Pago de impuestos, pagos de planilla, pagos de contribuciones sociales, pago a consultores, pagos de seguro médico privado.
- Resultados esperados: Realizar los pagos en tiempo y forma establecida
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Realizar los pagos de planilla y consultores con base a las leyes de Honduras.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Mensual
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 10%

#### **Tarea principal 3**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Coordinación Logística
- Actividades específicas: Gestión de hospedajes, transportes y alimentación
- Resultados esperados: Proveer al equipo de condiciones adecuadas en el trabajo de campo
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Asegurar el desarrollo de las actividades planificadas.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Quincenal
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 15%

#### **Tarea principal 4**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Reclutamiento y selección de personal
- Actividades específicas: Publicar vacantes en medios de comunicación, seleccionar el candidato adecuado.
- Resultados esperados: Encontrar los candidatos adecuados para los puestos
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). El desempeño adecuado por parte del ocupante del puesto
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Ocasionalmente
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 3%

#### **Tarea principal 5**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 6**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Llene el siguiente formato con el nombre de los " Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quien lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.

Relaciones internas	
Nombre de documento:	Reporte financiero
Contacto o área de quien lo recibe:	...
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Se registran todos los gastos según líneas presupuestarias y se mide el % de ejecución
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Gerente de contratos de casa matriz
Nombre de documento:	Cierre contable
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Se registran las transacciones realizadas en el mes
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Directora de contabilidad y cumplimiento de casa matriz
Nombre de documento:	Planilla mensual de salarios
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Enviar los cálculos de las retenciones realizadas a cada uno de los colaboradores en la planilla mensual de salarios.
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Gerente de planillas de casa matriz

Relaciones Externas				
Contacto, lugar o rubro de quien lo recibe:	¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Frecuencia		
		Diario	Periódica	Ocasional
Servicio de Administración Rentas	Enviar las declaraciones mensuales de de retenciones 111 y 112	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regimen de aportaciones privadas	Enviar la Planilla de retenciones y aportaciones patronales, indicando altas o bajas de colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instituto Hondureño de Seguridad Social	Se recibe una planilla mensual y se indica cuando hay altas y bajas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COCALUQUE y Asociados	Proporción de servicios contables	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentadoras de vehículos	Contratar vehículos para movilización de personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alquiler de hospedaje				
Agencias de viajes				

Seguro privado	Recibir reportes de polizas que se deben pagar y gestion de polizas			
Proveedores de servicios generales	Comprar insumos de oficina y servicios especializados.		x	

#### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Indique de todo lo que usted es responsable dentro de su cargo ejm. Documentos, Manejo de Personal, Equipos, etc.:  
Es responsable de las facturas y la autenticidad de los documentos manejados por la organización. Mantener un inventario de los bienes adquiridos por el programa. Mantener un archivo de contratos, adendas y pagos realizados. Pago de planillas.

#### CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO

##### ESCOLARIDAD

Especifique el nivel mínimo de educación formal necesario, como secundaria, licenciatura, o un título técnico para desempeñar su puesto.

Primaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Secundaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Técnica	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Lic. En Administración de Empresas o Finanzas
Especialización Certificaciones o Profesionales	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Maestría en proyectos o similares
Experiencia y años	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Qué tipo de experiencia se requiere en el puesto? Experiencia en administración contable y pago de planillas dentro de ONGs ¿Cuántos años de experiencia e industria? 3 años
Habilidades Técnicas	<input type="checkbox"/>	¿Qué habilidades técnicas se requiere en el puesto? Gestión planillas, Elaboración de presupuestos, análisis contable
Conocimientos específicos	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Conocimiento de leyes locales, manejo avanzado de inglés y español
Licencias especiales	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Licencia de conducir liviana,
Otros	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

##### COMPETENCIAS

#### TRABAJO EN EQUIPO

Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.

A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>

D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.	<input type="checkbox"/>
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	<input type="checkbox"/>
<b>COLABORACIÓN</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
<b>ÉTICA</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para estructurar la Visio misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.	<input type="checkbox"/>

Análisis de puesto	
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	
<p>1. ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare? ? Ayuda a la en un gran porcentaje a la implementación del programa fish forever</p> <p>2. ¿Cuál es la contribución del puesto a la visión de Rare? Concientizar a las personas</p> <p>3. ¿Cuál es la contribución del puesto a los valores de Rare? Generar cambios de comportamiento en las comunidades</p>	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
<i>Identifique el alto grado de importancia de su puesto.</i>	
Variedad	Es variado <input checked="" type="checkbox"/> Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/> Dependiente para toma de decisiones <input type="checkbox"/>
Significado	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/> Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
<p>¿Cuál es el título del puesto? Financial Inclusion and capacity building Technician</p> <p>¿En qué departamento/área se encuentra este puesto? Están divididos por país</p> <p>¿Dónde está ubicado físicamente el puesto? Teletrabajo</p> <p>¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato? Vicepresidenta</p> <p>¿Cuál es el nivel jerárquico del puesto? <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Supervisión <input checked="" type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>¿Cuál es la razón de ser del cargo? Generar capacidades en el equipo de trabajo, en las comunidades y los actores interesados en pesquerías; fortalecer la resiliencia financiera en comunidades costeras.</p>	
RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO	
¿Cuál es el resultado final de su trabajo? Desarrollar personas conscientes con el manejo sostenible de recursos a través de capacitaciones generando cambios de comportamiento.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES	
<p>Indique una descripción concisa del propósito principal del puesto y cómo contribuye a los objetivos de la organización.</p> <p>Diseñar recursos y materiales para capacitaciones</p> <p>Entrenar facilitadores que repliquen el programa fish forever</p> <p>Desarrollar curriculums de educación financiera para comunidades costeras</p> <p>Fortalecer clubes de ahorro en las comunidades costeras</p> <p>Generar capacidades en beneficiarios de pesquerías</p> <p>Impulsar emprendimientos y fortalecer negocios en comunidades costeras</p> <p>Participar en los equipos de pilares de Rare</p> <p>Realizar solicitudes de fondos y liquidaciones</p> <p>Subir datos de trabajo en Databasic</p>	
<b>Tarea principal 1</b>	
<p><i>Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funciones: Entrenar facilitadores que repliquen el programa fish forever</li> <li>▪ Actividades específicas: Diseñar el entrenamiento y los materiales/recursos que se van a utilizar, facilitar el entrenamiento, asesorar a los facilitadores y hacer evaluaciones, realizar adaptación de materiales o recursos.</li> </ul>	

- Resultados esperados: Facilitadores bien capacitados que repliquen lo aprendido
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Participantes que evidencian cambios en el comportamiento observables (cualitativos y cuantitativos).
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Semanal
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 30%

#### **Tarea principal 2**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Desarrollar currículo de educación financiera para comunidades costeras
- Actividades específicas: Recopilar información, transformarla y hacerla de fácil comprensión para personas con un nivel académico básico.
- Resultados esperados: Estrategia completa de capacitación en educación financiera
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). El usuario final comprende y aplica los temas del currículo
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): quincenal
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 25%

#### **Tarea principal 3**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Generar capacidades en beneficiarios de pesquerías
- Actividades específicas: Planificación de talleres, entrenamiento de facilitadores, capacitaciones en campo y monitoreo.
- Resultados esperados: Beneficiarios de las pesquerías capacitados en manejo sostenible de recursos
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Análisis de datos de captura con aplicación ourfish, reportes de clubes de ahorro y datos tomados en campo.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Semanal
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 25%

#### **Tarea principal 4**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 5**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### **Tarea principal 6**

*Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- **Funciones:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Actividades específicas:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Resultados esperados:** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño).** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- **Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo):** Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

*Llene el siguiente formato con el nombre de los " Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quien lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.*

Relaciones internas	
Nombre de documento:	Informe de educación financiera
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Para documentar el trabajo que se realizó y compartirlo con donantes
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Vicepresidenta, asociate fish forever
Nombre de documento:	Presentación de avances
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Presentar los avances obtenidos en los proyectos que se desarrollan
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Vicepresidenta, asociate fish forever
Nombre de documento:	Reportes de liquidaciones
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Justificar los gastos de los proyectos
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Vicepresidenta, operation manager
Nombre de documento:	Presupuesto anual
Contacto o área de quien lo recibe:	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Planificar los gastos del siguiente año
Contacto área/cargo (A quién lo envía):	Vicepresidenta, operation manager,

Relaciones Externas			
Contacto, lugar o rubro de quien lo recibe:	¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Frecuencia	
		Diario	Periódica Ocasional

Municipalidades	Negociar contrapartidas, presentar proyectos, vincular proyectos de Rare con proyectos municipales.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizaciones comunitarias	Organizar ejecución de proyectos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONG	Ejecutar proyectos juntos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

Indique de todo lo que usted es responsable dentro de su cargo ejm. Documentos, Manejo de Personal, Equipos, etc.:  
 Manejo de consultores  
 Equipo específico  
 Documentos de presupuesto y planes de proyecto

**CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO**

**ESCOLARIDAD**

Especifique el nivel mínimo de educación formal necesario, como secundaria, licenciatura, o un título técnico para desempeñar su puesto.

Primaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Secundaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Técnica	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Profesional en pedagogía, trabajo social, desarrollo económico (Docente Matemáticas)
Certificaciones Profesionales-Especialización	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? En pesquerías (deseable)

Experiencia y años	<input type="checkbox"/>	¿Qué tipo de experiencia se requiere en el puesto? Trabajo social, relaciones con comunidades, docencia o Capacitaciones. ¿Cuántos años de experiencia e industria? 2 años
Habilidades Técnicas	<input type="checkbox"/>	¿Qué habilidades técnicas se requiere en el puesto? Hablar inglés Manejo de offimática Herramientas digitales
Conocimientos específicos	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Comunidades garífunas, pesquería (deseable)
Licencias especiales	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Licencia para conducir vehículo liviano (desable)
Otros	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

**COMPETENCIAS**

**TRABAJO EN EQUIPO**

Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.

A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.	<input type="checkbox"/>
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	<input type="checkbox"/>
<b>COLABORACIÓN</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>
D. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>
<b>ÉTICA</b>	
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>	
A. Capacidad para estructurar la Visión misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>
B. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>
C. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>

D. Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.	□	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--

Análisis de puesto	
PLATAFORMA ESTRATÉGICA	
<p>1. ¿Cuál es la contribución del puesto a la misión de Rare?</p> <p>? Proporcionar apoyo en la planificación, logística y administración al equipo de implementación del programa para Centroamérica, con el fin de asegurar el éxito del Programa Fish Forever de Rare en esta región.</p>	
<p>2. ¿Cuál es la contribución del puesto a la visión de Rare?</p> <p>Desempeñar un papel crucial en ayudar al equipo a capturar y gestionar conocimientos en una variedad de prioridades, al mismo tiempo que ayudar a comprender las preguntas clave del proyecto y organizar al equipo para avanzar eficazmente en el trabajo. Como gestor de conocimientos, el Asociado es responsable de crear un sistema para capturar el conocimiento, ayudar en la preparación y participación en reuniones internas y externas, y capturar y sintetizar notas y conclusiones de las reuniones.</p>	
<p>3. ¿Cuál es la contribución del puesto a los valores de Rare?</p> <p>Debe ser profesional, confiable, organizado y diplomático, para asegurar la implementación exitosa del programa de América Latina.</p>	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
<i>Identifique el alto grado de importancia de su puesto.</i>	
Variedad	Es variado <input checked="" type="checkbox"/> Es monótono o rutinario <input type="checkbox"/>
Autonomía	Autónomo para toma de decisiones <input type="checkbox"/> Dependiente para toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>
Significado	Alta contribución del cargo <input checked="" type="checkbox"/> Baja contribución del cargo <input type="checkbox"/>
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
<p>¿Cuál es el título del puesto? Associate, Fish Forever Centro América</p> <p>¿En qué departamento/área se encuentra este puesto?</p> <p>NO TIENEN DEPARTAMENTOS</p> <p>¿Dónde está ubicado físicamente el puesto? TELETRABAJO</p> <p>¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato? VICE PRESIDENTA REGIONAL</p> <p>¿Cuál es el nivel jerárquico del puesto? <input checked="" type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Supervisión <input type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>¿Cuál es la razón de ser del cargo?</p> <p>Desempeñar un papel crucial en ayudar al equipo a capturar y gestionar conocimientos en una variedad de prioridades, al mismo tiempo que ayudar a comprender las preguntas clave del proyecto y organizar al equipo para avanzar eficazmente en el trabajo.</p>	
RESUMEN EJECUTIVO DEL CARGO	
<p>¿Cuál es el resultado final de su trabajo? Proporcionar apoyo en la planificación, logística y administración al equipo de implementación del programa para Centroamérica, con el fin de asegurar el éxito del Programa Fish Forever de Rare en esta región.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES	

Indique una descripción concisa del propósito principal del puesto y cómo contribuye a los objetivos de la organización

- Redacción de reportes y documentos técnicos
- Redacción y apoyo en edición de propuestas de proyectos
- Elaboración de informes de progreso
- Seguimiento programático con el equipo local
- Apoyo en la planificación de talleres y eventos
- Gestión de logística para eventos
- Acompañamiento en giras y actividades de campo
- Colaboración con consultores externos
- Coordinación para las reuniones con donantes y directivos de Rare
- Gestión de redes sociales y página web local
- Elaboración de mensajes para las campañas de orgullo
- Creación de material audiovisual
- Gestión de campañas de comunicación
- Apoyo administrativo a la dirección

#### **Tarea principal 1**

- Funciones: Medir el cumplimiento de los indicadores establecidos en las propuestas a los donantes. Crear informes a donantes proporcionando insumos y revisiones según sea necesario, incluidos los informes de socios y sub-beneficiarios.
- Actividades específicas: Crear reportes narrativos de la implementación del programa en Honduras para los donantes, Seguimiento con colaboradores y socios implementadores de las actividades programáticas.
- Resultados esperados: Reportes acordes a los formatos establecidos por cada donante
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). **Presentar el reporte en tiempo y forma**
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Trimestral
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 40%

#### **Tarea principal 2**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Participar de las reuniones de la Vicepresidenta Regional Centroamericana
- Actividades específicas: Tomar nota de los puntos tratados en la reunión
- Resultados esperados: Compartir las anotaciones realizadas durante reuniones con los asistentes a las reuniones y dar seguimiento de los puntos tratados
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). **Dando seguimiento a las llamadas, compartiendo ayudas memoria.**
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): ocasional-frecuente
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 15%

#### **Tarea principal 3**

*Describa en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):*

- Funciones: Gestionar las plataformas de redes sociales y asegurar la actualización del progreso del proyecto en Honduras y Guatemala.
- Actividades específicas: Realizar notas de prensa, boletines internos, gestionar las redes, creación de materiales gráficos impresos y digitales, recolección de material audiovisual, creación de guías de fotografía, administrar la medición de las métricas en las redes.
- Resultados esperados: Asegurar un flujo correcto de la información mediante redes sociales y dentro la organización y generar publicidad interna y externa para la organización.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). **Efectividad de los productos y mensajes para comunicar**
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): semanal

- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 30%

#### Tarea principal 4

Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):

- Funciones: Coordinación para las reuniones con donantes y directivos de Rare
- Actividades específicas: Actualización con el equipo local, creación de presentaciones, creación de recursos audiovisuales, planificar reuniones, liderar las reuniones, seguimiento de pendientes acordados.
- Resultados esperados: Realizar las reuniones, brindar las actualizaciones programáticas de la ejecución del programa.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Generar interés en los donantes dentro de las áreas del programa y aclarar dudas al respecto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Trimestral-ocasional
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): 5%

#### Tarea principal 5

Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

#### Tarea principal 6

Describe en detalle la tarea principal que realiza el puesto (Descripción):

- Funciones: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Actividades específicas: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Resultados esperados: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Explique cómo se mide el éxito en esta tarea (Indicadores de Desempeño). Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Indique si la tarea la realiza diaria, semanal, quincenal o mensual (Frecuencia): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
- Especifique el % del tiempo total que se dedica a esta actividad (% de tiempo): Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Llene el siguiente formato con el nombre de los " Documentos" (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quien lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.

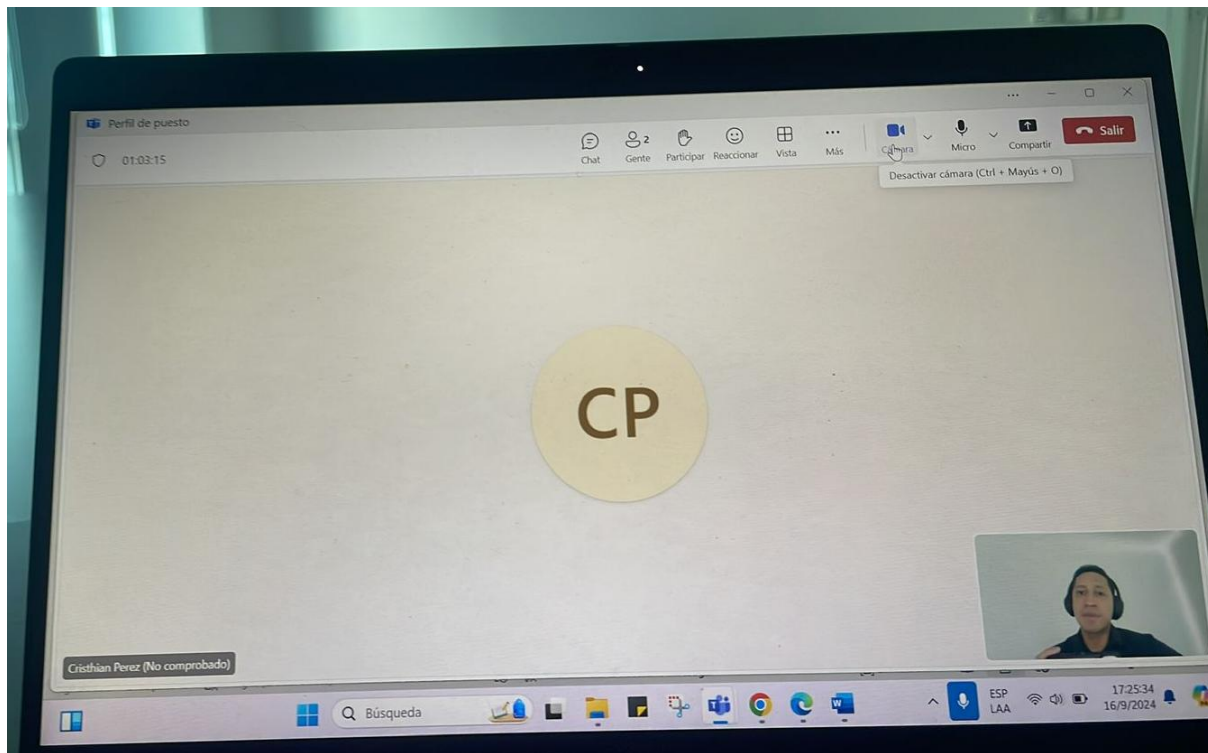
Relaciones internas
Nombre de documento: Informes narrativos
Contacto o área de quien lo recibe:
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?: Reportar avances del proyecto en las zonas de inversión
Contacto área/cargo (A quién lo envía): Vicepresidenta regional centroamericana
Nombre de documento: Reportes de información
Contacto o área de quien lo recibe: Datos para la toma de decisión
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?: Brindar insumos de la ejecución del proyecto

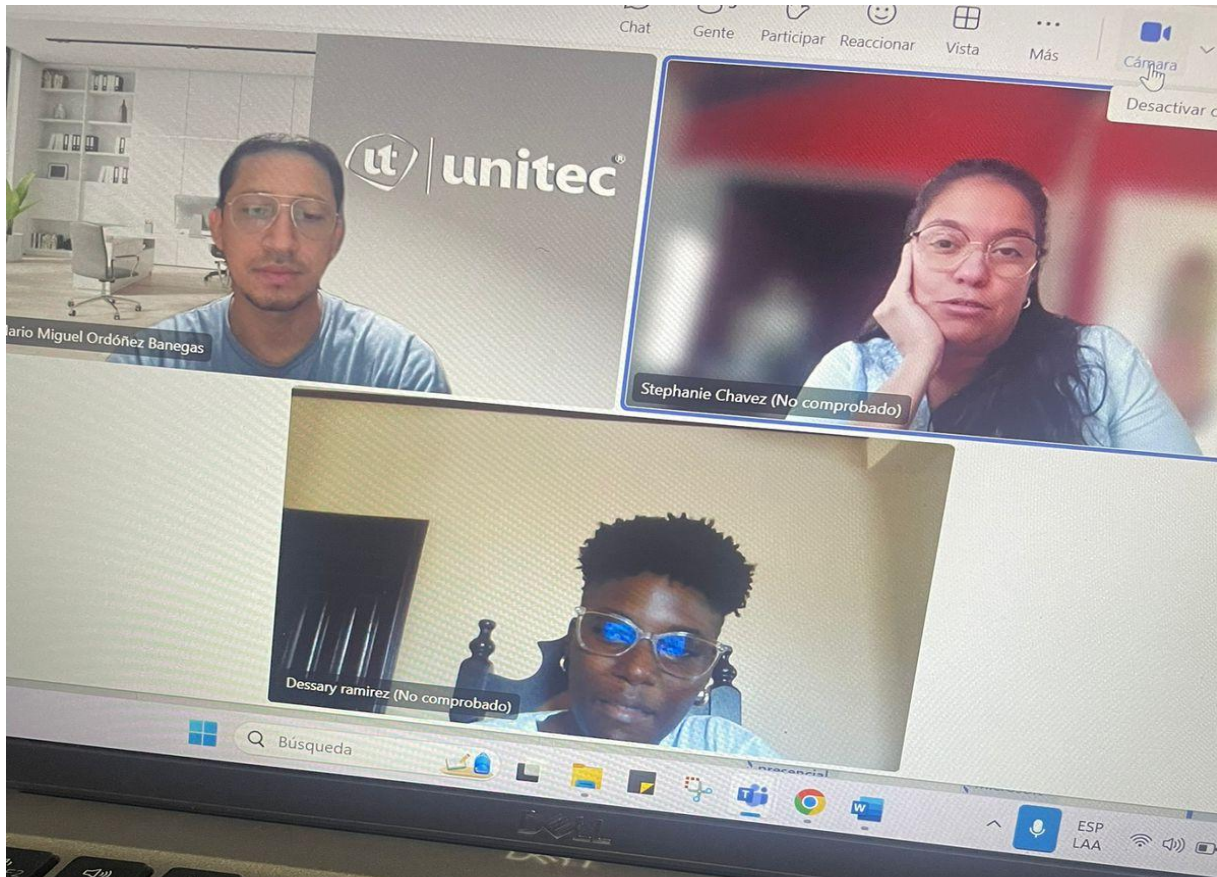
<b>Contacto área/cargo (A quién lo envía): Datos para la toma de decisión</b>				
Nombre de documento: Presentaciones				
Contacto o área de quien lo recibe: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?: Brindar las actualizaciones y avances programáticas				
Contacto área/cargo (A quién lo envía): Rare Central				
<b>Relaciones Externas</b>				
Contacto, lugar o rubro de quien lo recibe:	¿Cuál es el propósito del documento y que hace con él?:	Frecuencia		
		Diario	Periódica	Ocasional
Donantes	Informes y actualizaciones programáticas de la ejecución del programa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socios implementadores	Presentación de iniciativas, actualizaciones.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultores	Llamarlos para actualizaciones de los proyectos que trabajan	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	Haga clic o pulse aquí para escribir texto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>				
Indique de todo lo que usted es responsable dentro de su cargo ejm. Documentos, Manejo de Personal, Equipos, etc.: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.				
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO</b>				
<b>ESCOLARIDAD</b>				
Especifique el nivel mínimo de educación formal necesario, como secundaria, licenciatura, o un título técnico para desempeñar su puesto.				
Primaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Secundaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Técnica	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Universitaria	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Licenciatura afines a comunicación, mercadeo, periodismo, Diseño gráfico o similares, relaciones internacionales.		
Certificaciones Profesionales- Especialización	<input checked="" type="checkbox"/>	¿Cuál? Maestría a fin, deseable.		
Experiencia y años	<input type="checkbox"/>	¿Qué tipo de experiencia se requiere en el puesto? Haga clic o pulse aquí para escribir texto. ¿Cuántos años de experiencia e industria? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Habilidades Técnicas	<input type="checkbox"/>	¿Qué habilidades técnicas se requiere en el puesto? Redacción técnica, planificación operativa, manejo de redes sociales, Redacción de contenido para comunicación, fotografía y edición De video, diseño gráfico. Gestión de métricas, gestión de presupuestos, análisis de datos,		
Conocimientos específicos	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Google workspace, Salesforce, Google analitic Paquete de Microsoft office, Paquete de abobe. Canva,		
Licencias especiales	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Licencia de conducir liviana		

Otros	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>	
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>	
C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>	
D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización. con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos.	<input type="checkbox"/>	
<b>INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos o externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización, a la comunidad y/o a los clientes, con el propósito de agregar valor.	<input checked="" type="checkbox"/>	
B. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad con el propósito de agregar valor.	<input type="checkbox"/>	
C. Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	
D. Capacidad para aplicar/recomendar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares.	<input type="checkbox"/>	
<b>COLABORACIÓN</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	
B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>	
C. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	<input type="checkbox"/>	
D. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados.	<input type="checkbox"/>	
<b>ÉTICA</b>		
<i>Indique el comportamiento con el que se siente identificado realizando las funciones en su puesto.</i>		
A. Capacidad para estructurar la Visión misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input checked="" type="checkbox"/>	
B. Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. y establecer un marco de	<input type="checkbox"/>	

trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.		
C. Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	<input type="checkbox"/>	
D. Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	

### ANEXO 3. FOTOGRAFÍAS DE ENTREVISTAS DE ANÁLISIS DE PUESTOS





## ANEXO 4. COTIZACIÓN DE DIAGRAMACIÓN

### COTIZACIÓN

Lic. Mario Ordóñez  
Presente

Producto No.	Detalle	Valor Unitario	Total
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páginas 50 páginas aprox.</li> <li>• Formato carta orientación vertical (8.5 pul x 8.5 pul)</li> <li>• Propuesta portada full color.</li> <li>• Diseño de portada, lomo (opcional) y contraportada</li> <li>• Propuesta interna dúo tono / una tinta</li> <li>• Composiciones textuales y fotográficas</li> <li>• Propuestas de iconografía para las secciones</li> <li>• Generación de QR personalizado</li> <li>• Tratamiento fotográfico adaptación cromática</li> <li>• Documento PDF listo para impresión</li> <li>• Documento PDF interactivo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Versión digital con hipervínculos de navegación dentro del documento para visualizar en computadora.</li> <li>○ Apoyo para gestionar con la directora de UV la versión de Flipbook</li> </ul> </li> </ul>	L 17,500	L 17,500
	<b>Actividades adicionales en el proceso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de cotización a la imprenta.</li> <li>• Concertar cita en la imprenta para comparación y selección de material de impresión.</li> <li>• Seguimiento en la imprenta para supervisar el proceso y aprobación de las tres impresiones.</li> <li>• Seguimiento <b>para</b> la entrega correcta y a tiempo por parte de la imprenta para el día del evento.</li> </ul>		
	<b>SUBTOTAL</b>		L 17,500
	<b>13.5% Imp.</b>		L 00.00 Hoja de pago a cuenta vigente
	<b>TOTAL</b>		<b>L 17,500</b>