



FACULTAD DE POST GRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS
PARA LA EMPRESA AVISA S.A.**

SUSTENTADO POR

DORIS XIOMARA ANDRADE ALVAREZ

CARMEN GISSELA ESPINOZA PACHECO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

ABRIL 2014

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
DESIREE TEJADA**

**DISEÑO DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS
PARA LA EMPRESA AVISA S.A.**

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

ASESOR METODOLÓGICO:

MOISES STARKMAN

ASESOR TEMÁTICO:

YENNY ANDRADE

MIEMBROS DE LA TERNA:

JORGE CENTENO

GERARDO LUJANO



FACULTAD DE POST GRADO

DISEÑO DE PERFILES Y DESCRIPTORES DE PUESTOS PARA LA EMPRESA AVISA S.A.

AUTORES:

Doris Xiomara Andrade Álvarez y Carmen Gissela Espinoza Pacheco

Resumen

La empresa Administradora de Valores e inmuebles AVISA S.A. es una empresa del Grupo Financiero del Instituto de Previsión Militar (IPM), dedicada especialmente a la administración y mantenimiento de los bienes inmuebles propiedad del IPM. Se realiza la investigación con el propósito de aportar herramientas que contribuyan al mejoramiento del desempeño de la Empresa, para ello se presenta el diseño de descriptores y perfiles de puesto, de la Empresa.

La empresa AVISA S.A. cuenta con una cartera amplia de clientes, entre ellos proyectos habitacionales, personas particulares que planean comprar o vender una propiedad en el futuro cercano o que conocen a personas interesadas en hacerlo. los cuales han confiado en la compra de vivienda o terreno así como la administración de su bien y ahora incursionando en la construcción de viviendas.

El enfoque al que está orientada la investigación para la creación de un Diseño de descriptores y perfiles de puestos para la empresa AVISA S.A. es el enfoque cualitativo y la población.

La implementación de un diseño de descriptores y perfiles de puestos en la empresa AVISA S.A. colaborará en gran manera a la gestión de los recursos humanos y por ende contribuirá a cumplir la misión y alcanzar la visión establecida por la empresa.

Palabras clave: descriptores, desempeño, Perfiles, puestos.

FACULTAD DE POST GRADO

PROFILE DESIGN AND DESCRIPTORS POSTS FOR THE COMPANY

AVISA S.A.

AUTORS:

Doris Xiomara Andrade and Carmen Gissela Espinoza

Abstrac

The Management Company of Values and real states AVISA S.A. is a company from the sirvancial Group of the Military Foresight Institute (IPM) It is especially dedicated to the administration and main tenance of the real states property of IPM. This research is done with the objective of promding tools that contribute to the improvement the of company's performance, for that reason is presented the profile and descriptor design for the job company.

The AVISA S.A. Company has a wide portfolio of clients, including housing projects, particular persons who plan buy or sell a property in a near future or that know people interested in doing it, which have trusted in the purchase, housney or ground as also the administration of their property and how making in roads in the residential building.

The implementation of a profile descriptor design of the job company AVISA S.A. will contribute greatly to the management of the human resources and thus contribute to dischange the mission and achieve the vision established by the company.

Key words: **Descriptors, posts, profile.**

DEDICATORIA

Primero a Nuestro padre celestial a Dios todo poderoso por permitirme culminar el presente trabajo, por brindarme sabiduría, salud y fortaleza en todo momento. A mis estimados padres, que siempre cuento con su apoyo, siendo base y ejemplo a seguir en el transcurso de mi vida. A mi amado esposo Rommel Janin Lupy por su apoyo, cariño y compañía haciendo que el camino y las cargas sean más livianas. A mis bellas hijas María Celeste y María Fernanda Lupy Andrade, por su paciencia y comprensión al ceder tiempo de su valiosa compañía en los momentos de actividad académica. A mis hermanas que son fuente de inspiración para ser mejor cada día. A mis estimados Catedráticos que han dedicado parte de su tiempo en la formación de mi vida profesional. A mis amigos que siempre cuento con sus consejos o con una palabra de aliento para no de caer y seguir adelante.

Doris Xiomara Andrade

Dedico este proyecto, a mi Señora Madre, por el apoyo incondicional brindado, por ser la madre de mi hijo, durante todo este tiempo empleado, para que yo pueda escalar en mi vida profesional, se lo dedico porque a pesar de haber atravesado paralelamente el duro proceso de la lucha contra el cáncer es una mujer valiente y mi ejemplo para esforzarse y luchar por lo que se quiere alcanzar. A la que me trajo al mundo, dedico con gran satisfacción mi proyecto.

Carmen Gissela Espinoza Pacheco

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios todo poderoso por brindarnos la sabiduría, fortaleza y salud para la realización de esta investigación.

A nuestro asesor metodológico Licenciado Moisés Starmark, proporcionando los conocimientos necesarios para la elaboración y desarrollo del presente trabajo, ya que sin la voluntad puesta por él hubiese sido difícil alcanzar la meta propuesta.

Al Asesor temático Licenciada Yenny Elizabeth Andrade, por su apoyo incondicional en las actividades requeridas para la realización de la investigación, aportando sus ideas y conocimientos que aunaron positivamente a la mejora de la investigación.

A todos los catedráticos por brindarnos parte de su valioso tiempo en compartir sus conocimientos impartidos en cada una de las clases cursadas en el transcurso de los estudios.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, por abrirnos el espacio y ceder los instrumentos y herramientas e indumentaria en aporte a nuestro proceso de enseñanza aprendizaje.

A nuestros esposos y nuestros hijos (as), por ser pilares fundamentales y apoyo incondicional a lo largo de nuestra vida personal y profesional.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	14
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 INTRODUCCIÓN.....	14
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	15
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	17
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	18
CAPÍTULO II.....	22
MARCO TEÓRICO	22
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	22
2.2. TEORÍAS.....	29
2.3 METODOLOGÍA Y/O INSTRUMENTO.....	51
CAPÍTULO III.....	52
METODOLOGÍA	53
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	53
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	57
3.3.1 INSTRUMENTOS.....	57
3.3.2 TÉCNICAS.....	58
3.3.3 PROCEDIMIENTOS	58
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS:.....	59
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS	59

CAPÍTULO IV	60
RESULTADOS Y ANÁLISIS	60
4.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA	60
4.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE OPERACIONES	62
4.3. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE OPERACIONES, RELACIONADA A LOS DESCRIPTORES Y PERFILES DE LOS PUESTOS.	64
4.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS	66
4.5 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS.....	70
CAPÍTULO V	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1 CONCLUSIONES.....	72
5.2 RECOMENDACIONES	73
CAPÍTULO VI	73
APLICABILIDAD	74
6.1 TITULO DE LA PROPUESTA.....	74
6.2 INTRODUCCIÓN.....	74
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	75
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	100
BIBLIOGRAFÍA	99

ANEXO 1-CUESTIONARIO A JEFE DE OPERACIONES

ANEXO 2-ENCUESTA A EMPLEADOS

ANEXO 3- CUESTIONARIO A EMPLEADOS

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas modernas, sin importar su rubro, deben ser altamente competitivas para sobrevivir en un ambiente donde los retos son cada vez más altos y los clientes buscan satisfacer necesidades, son estas empresas precisamente, las que buscan suplir la necesidad de los clientes. Las empresas son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad, en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas de progreso más adecuadas.

Las empresas establecen su misión, así como la visión que desean alcanzar, estos dos elementos están inmersos en su estructura organizacional, la cual debe ser congruente con las funciones que se llevan a cabo dentro de la misma. La adecuada gestión del recursos humano se considera para el desarrollo de las empresas.

El presente trabajo pretender contribuir a mejorar la gestión de recursos humanos, incluyendo descriptores y perfiles de puestos a la empresa Administradora de Valores e Inmuebles S.A. (AVISA) los que influyen para que la empresa se desempeñe de manera tal que colabore en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa AVISA, está integrada por 14 colaboradores, fue constituida el 07 de junio de 1999, Nace dentro del Grupo Financiero del Instituto de Previsión Militar I.P.M. de la necesidad de crear una empresa en la cual su primordial objetivo es el de Administrar, Vender, dar mantenimiento a los activos internos y externos, de esta importante corporación.

Es importante mencionar que la empresa AVISA S.A. surge como parte del IPM, sin embargo en el transcurso de los años también ha implementado proporcionar sus servicios, a proyectos habitacionales, personas particulares que planean comprar o vender una propiedad en el futuro cercano o que conocen a personas interesadas en hacerlo. Los cuales han confiado en la compra de vivienda o terreno así como la administración de su bien y ahora incursionando en la construcción de viviendas.

La Misión y Visión de esta empresa está encaminada a proporcionar solidez, credibilidad y aceptación dentro de este rubro la cual la obliga a seguir creciendo tanto en diversidad de servicio como en calidad.

Sin embargo los datos primarios que devela la investigación realizada en el mes de enero del presente año 2014, se realizaron entrevistas con los ejecutivos de la empresa, donde se determinó que hay una falta de definición clara de las responsabilidades de los colaboradores, lo que dificulta cumplir eficientemente con la misión de la empresa, la cual es, Somos el socio estratégico de las principales entidades corporativas, trabajamos en las mejores oportunidades de negocio en toda clase de transacciones inmobiliarias tanto en el sector público y privado. Nuestra garantía de servicio se fundamenta en la ética, rentabilidad y calidad.

El objetivo principal de este trabajo es la elaboración de descriptores y perfiles de puestos que permitan mejorar el accionar de los colaboradores en sus funciones de trabajo.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Empresa Administradora de Valores e Inmuebles (AVISA S.A.) de acuerdo al Informe de Evaluación a las operaciones contables, administrativas y financieras, elaborado por la División de Control Empresarial del IPM, con cifras al 31 de diciembre de 2013, no logró alcanzar los objetivos estratégicos definidos para el año 2013. El documento expresa, lo que indica que su desempeño no es el esperado. La empresa AVISA se ve afectada en su desempeño, entre otros aspectos, ya que no cuenta con un Diseño de Perfiles y Descriptores de puesto, que oriente los esfuerzos al cumplimiento de sus metas, lo que debilita el proceso administrativo, provocando desorden en la dirección empresarial y el alcance de metas.

Los perfiles y descriptores de puesto, permiten a los Administradores, identificar el recurso humano idóneo para desempeñar funciones que contribuyan a cumplir eficientemente la misión de la empresa y a alcanzar su visión. Además facilitan otros elementos en el proceso de administración de recursos humanos especialmente en: La planeación de recurso humano, el reclutamiento, la selección, la inducción y la evaluación del desempeño.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General

Contribuir a mejorar los procesos relacionados a la gestión de recursos humanos, mediante la elaboración del diseño de descriptores y perfiles de puestos que detallen las funciones y requisitos de cada puesto de trabajo en AVISA, y que contribuyan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1) Efectuar un análisis de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en AVISA.

- 2) Proponer el diseño de descriptores y perfiles de puestos.

- 3) Identificar el involucramiento y compromiso que el recurso humano tiene con la empresa.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La Empresa Administradora de Valores e Inmuebles (AVISA.S.A.) desde su inicio hasta el periodo actual, se ha dedicado a actuar como una Sociedad Mercantil, formando parte del grupo de Empresas del I.P.M. es por ello que el IPM a través de una de sus Divisiones, específicamente de la División de Control Empresarial, realizó una evaluación a las operaciones, contables, administrativas y financieras, de AVISA.

Basados en la documentación física proporcionada por la empresa, cuyo punto de partida inicial fue la verificación de la información concentrada en los Estados Financieros del 01 de Mayo de 2011 al 31 de Mayo de 2013. Información a la cual se tuvo acceso como fuente de investigación y que expresa los Objetivos estratégicos definidos por la Empresa para el año 2013, de los cuales se enumeran a continuación algunos de ellos:

1. Aumentar los ingresos por arriba del 50% de los obtenidos en el año 2012.
2. Perfeccionar el sistema productivo de AVISA: Ventas, Mercadeo, Cobranzas, Legal y Finanzas.
3. Aprobación del Plan Financiero para la capitalización de AVISA y la partida de inversiones 2014 – 2017

Una vez conocidos los Objetivos Estratégicos, dicho informe refleja los resultados de la evaluación realizada, de la siguiente manera:

Objetivo No.1: Aumentar los ingresos por arriba del 50% de los obtenidos en el 2012.

Ingresos obtenidos en el primer semestre del año 2013

DESCRIPCION	SALDOS
INGRESOS A JUNIO 2012	2,888,233.69
INGRESOS A JUNIO 2013	2,814,527.87
VARIACION	- 73,705.82
%	- 2.55

De acuerdo al cuadro anterior la ejecución de este objetivo ha sido nula, ya que los ingresos a nivel general han sido menores a los reflejados en el mismo período del año anterior.

Objetivo No.2: Perfeccionar el sistema productivo de AVISA: Ventas, Mercadeo, Cobranzas, Legal y Finanzas.

Área de mercadeo y ventas:

En el área de mercadeo no se cuenta con un plan de Márketing bien definido y alcanzable.

En el área de ventas, no se ha logrado estructurar una fuerza de ventas óptima, que cumpla con las metas propuestas en el Plan.

Ingresos generados por ventas versus comisión pagada

PERIODO	INGRESOS POR VENTAS	COMISIONES PAGADAS	MARGEN CONTRIBUCION
Jun-13	991,376.60	169,495.06	83%
Jun-12	664,642.82	36,959.49	94%
VARIACION	326,733.78	132,535.57	-12%

El incremento en los ingresos no es congruente con el incremento en el pago de comisiones en vista de que actualmente no solamente se les pagan comisiones a los vendedores sino también al Gerente, por lo que en esta área no se ha logrado una mayor productividad ya que el margen de contribución ha bajado, adicionalmente dentro de los ingresos reflejados en este año, se encuentra un porcentaje considerable (30%) que corresponde a ingresos provisionados es decir que el efectivo no ha entrado a la cuenta de bancos por que aún no se ha recibido.

En el área de cobranzas se han estado realizando las gestiones del caso, sin embargo con algunos clientes los resultados obtenidos son poco favorables en vista de la alta morosidad de las Instituciones Gubernamentales, situación que se ve reflejada en la baja de los ingresos generados por administración de activos:

Ingresos generados por administración de los activos de I.P.M.

DESCRIPCION	SALDOS
INGRESOS POR ADMINISTRACIÓN A JUNIO 2013	1,644,889.48
INGRESOS POR ADMINISTRACIÓN A JUNIO 2012	1,702,742.20
VARIACION	- 57,852.72
%	- 3.40

Las Finanzas de AVISA no muestran resultados favorables, ya que se encontraron muchas debilidades en el área contable de la empresa como ser: desconocimiento de los orígenes de algunos saldos, formas de registros, aplicaciones incorrectas, declaraciones de impuestos incorrectas, no utilización de crédito fiscal, etc.

Objetivo No.3: Aprobación del Plan Financiero para la capitalización de AVISA y la partida de inversiones 2014 – 2017

No se ha realizado ninguna gestión para el logro de este objetivo.

Partiendo de los indicadores de desempeño que la Empresa ha tenido y que de acuerdo a la información recaba, no está alcanzando, se considera necesario enfocar los esfuerzos primeramente en el recurso humano con que cuenta la Empresa, considerándose necesaria la elaboración de un diseño de perfiles y descriptores de puestos para la empresa AVISA, lo que contribuirá a que la empresa facilite su labor administrativa, mejorando su gestión sobre el manejo del recurso humano, perfeccionando los procesos ya que tendrá una correcta definición de funciones y responsabilidades de cada uno de sus empleados.

Es importante que las empresas hoy en día estén sujetas a cambios constantes y principalmente cuando estos cambios benefician en sobremanera al alcance de los objetivos de la empresa, con el presente trabajo se pretende orientar todos los esfuerzos del recurso humano al logro de los objetivos estratégicos de la Empresa, evitando la duplicidad de tareas, confusión en cuanto a funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, distribución desigual de la carga de trabajo. Con ello se sentará la base en lo que a recurso humano se refiere, para orientar los esfuerzos a metas claramente definidas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En toda organización, es necesario que los administradores o gerentes, lleven a cabo un adecuado proceso de gestión de los recursos, para ello deben realizar funciones administrativas básicas de planificación, organización, dirección y control. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005).

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

LAS EMPRESAS

Las personas tienden a organizarse o a asociarse en grupos que buscan un fin particular, (Stoner, 1996) expresa que a lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra; estas pueden ser una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una organización religiosa o una empresa.

El ser humano ha llegado al convencimiento de que la mejor modalidad que puede permitirle la satisfacción de sus carencias, es hacerlo junto con otros, por lo cual, crea organizaciones sociales. Es así como genera entre ellas a la sociedad básica que es la familia, hasta llegar a la sociedad mayor que es el Estado, y entre ellas una serie de sociedades, entre ellas las empresas.

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", a la empresa se le puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".

(Chiavenato, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, 1993) Para Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".

La empresa está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. Se define como un sistema en el que es necesario el uso de retroalimentación para que se adapte a los cambios de cada una de sus partes, estas partes o unidades se dedican a la contabilidad, recursos Humanos, producción, marketing, finanzas y otros según su tipo.

SECTOR BIENES RAÍCES EN HONDURAS

En esta etapa se comentara de las empresas orientadas al rubro de las bienes raíces. Ya que la empresa Administradora de Valores AVISA S.A. Está orientada al rubro de bienes raíces, y es la empresa en la que se está realizando la investigación.

(Nora Gutierrez Olmos, 2010) Hace muchos años bienes raíces se consideraba negocio de mercadotecnia o de ventas, y la experiencia era el mejor maestro. Hoy en día bienes raíces ha llegado incluso hasta estudios académicos. Ya que existen cursos, carreras, diplomados orientados a esta área de bienes raíces.

Cuando se piensa en bienes raíces, muchas personas piensan en ventas de casas, esto es muy natural debido a que la venta de casas es el segmento más visible en el área de bienes raíces.

Según (Nora Gutierrez, 2010) el significado de Bienes Raíces o Propiedad real, es el terreno o las mejoras hechas al terreno o tierra, y el derecho de utilizarlo. La tierra empieza desde el centro del globo terráqueo y continuo hacia el espacio, es importante este concepto ya que al seleccionar una parcela particular de terreno, es posible que a una persona le pertenezcan los derechos de utilizar la superficie.

(Rubinfeld, 2006) Los bienes raíces no pueden mirarse de manera fragmentada, lo que debe visualizarse es el resultado final que se desea obtener en su forma completa, la estrategia inmobiliaria exige tener siempre en mente la totalidad de lo que se está tratando de crear y considerar el proceso como una serie de sucesos interconectados.

El sector de bienes raíces en Honduras es regulado por la cámara Nacional de Bienes Raíces de Honduras “CANABIRH”. Es la organización sombrilla de todas las agencias de bienes raíces de Honduras. Por ley ahora todas las agencias, desarrolladores, y empresas vinculadas al sector inmobiliario deben inscribirse a CANABIRH. Su propósito es el de incrementar y estandarizar los niveles de calidad de servicio, incrementar las oportunidades de negocios entre las diferentes agencias, y servir como un agente que represente los intereses del sector ante la sociedad y el gobierno.

El compromiso de la Cámara Nacional de Bienes Raíces es el de velar porque todos los miembros activos de la Cámara, satisfagan con Ética, Honestidad y Responsabilidad a todos sus confiados clientes ofreciéndoles a ellos un óptimo servicio de acuerdo a los requerimientos y aspiraciones razonables de un “BUEN COMPRADOR” y un “BUEN VENDEDOR” por la prosperidad por la prosperidad de nuestra querida patria.

En la actualidad CANABIRH tiene empresas afiliadas en San Pedro Sula, operan unas 80 agencias de bienes raíces, en Tegucigalpa alrededor de 60, en Islas de la Bahía más de veinte, sin embargo sólo 160 miembros están al día con la Canabirh.

A continuación se mencionan algunas empresas afiliadas a la cámara Nacional de Bienes Raíces de Honduras:

- 1) AVISA S.A.
- 2) Inmobiliaria Roca
- 3) Bermejo Bienes raíces
- 4) INVERPROP
- 5) Bienes Raíces Trébol
- 6) Innova Bienes Raíces
- 7) PROCASA
- 8) Inversiones Bohemia
- 9) Bienes Raíces JIREH
- 10) Bienes Raíces ayaHN

EMPRESA ADMINISTRADORA DE VALORES E INMUEBLES (AVISA S.A.)

La empresa Administradora de Valores e Inmuebles, S.A. (AVISA), fue constituida el 07 de junio de 1999, como una Sociedad Anónima de Capital Variable, conformada por los accionistas: Instituto de Previsión Militar (IPM), Almacenes de Depósitos Fiscales S.A. (ALDEFISA), Funerales San Miguel Arcángel (FUSAMI), Previsiones y Seguros S.A. (PREVISA) y la Corporación Financiera Internacional (COFINTER.)

AVISA nace dentro del Grupo Financiero del Instituto de Previsión Militar (I.P.M.) de la necesidad de crear una empresa en la cual su primordial objetivo es el de administrar, vender y dar mantenimiento a los bienes inmuebles del IPM así como de Empresas y personas particulares ajenas al Instituto que requieran de sus servicios. La empresa AVISA, anualmente suscribe un contrato con el IPM para la Administración de los bienes inmuebles, los cuales se detallan a continuación:

BIENES INMUEBLES ADMINISTRADOS POR AVISA

No.	INMUEBLE	UBICACIÓN
1	Edificio Florencia Apartamentos	Tegucigalpa, Florencia Sur.
2	Edificio Florencia Oficinas	Tegucigalpa, Florencia Sur.
3	Edificio Comercial Maya	Tegucigalpa Colonia Palmira
4	Complejo Godoy	Comayagüela, Colonia Godoy
5	Edificio y Bodegas VINASA	Comayagüela, Bulevar Los Alcaldes
6	Edificio Calle Real	Comayagüela, Calle Real
7	Edificio Catedral	Tegucigalpa, costado Norte de la Catedral
8	Edificio FUSAMI Alameda	Tegucigalpa, colonia Alameda
9	Edificio SABANI	Tegucigalpa, colonia Alameda
10	Casa Alameda	Tegucigalpa, colonia Alameda
11	FUSAMI Kennedy	Tegucigalpa, colonia Kennedy
12	Edificio Anexo IPM	Tegucigalpa, colonia Luis Landa frente a bulevar Centro América
13	Edificio Canon	Tegucigalpa, Florencia Norte
14	Casa y Terreno El Hatillo	Distrito Central
15	Bodegas Hondufarms	Cholulteca, km 5 carretera a Guasaule.
16	Edificio San Lorenzo	San Lorenzo, Valle.
17	Edificio French Harbour	Roatán, Islas de la Bahía
18	Casa Miramontes	Tegucigalpa, Altos de Miramontes
19	Casa Barrio Abajo	Tegucigalpa, a un costado del Teatro Manuel Bonilla
20	Terreno Aldea Suyapa	Cerro Canta Gallo, carretera a Danlí
21	Plantel Lodo Negro	Siguatpeque, Comayagua
22	Plantel Industrial	Comayagua, desvío Aldea Potrerillos
23	Edificio Las Torres	Tegucigalpa, carretera al Batallón.
24	Inmueble comercial contiguo a IMPREMA	Tegucigalpa, costado Sur del Complejo IPM
25	Inmueble para oficinas	Tegucigalpa, parte posterior del Complejo IPM

Fuente: AVISA-Contrato de Administración periodo 2013-2014.

La Empresa Administradora de Valores e Inmuebles AVISA S.A. ha definido su Misión, de la manera siguiente:

MISIÓN

“Somos el socio estratégico de las principales entidades corporativas, trabajamos en las mejores oportunidades de negocio en toda clase de transacciones inmobiliarias tanto en el sector público y privado. Nuestra garantía de servicio se fundamenta en la ética, rentabilidad y calidad”.

La Empresa Administradora de Valores e Inmuebles AVISA S.A. ha definido su visión, de la manera siguiente:

VISIÓN

“Para el 2017, ser la empresa modelo del Grupo IPM en rentabilidad, servicio al cliente, desempeño laboral y cultura organizacional”

La Empresa Administradora de Valores e Inmuebles AVISA S.A. ha establecido los siguientes valores corporativos:

VALORES CORPORATIVOS

- Honradez
- Lealtad
- Compromiso
- Profesionalismo,
- Cumplimiento del Código de Ética bajo los lineamientos de Seguridad, Respeto, Honestidad y Confiabilidad.

AVISA S.A. es una empresa de bienes raíces que brinda los siguientes servicios:

- Administración de inmuebles
- Desarrollo de proyectos inmobiliarios
- Comercialización de proyectos inmobiliarios
- Elaboración de estudios técnicos (financieros, ingeniería, mercado, etc.) de los bienes inmuebles.
- Administración de Inmuebles.

Garantiza la rentabilidad del inmueble administrado, a través de un conjunto de profesionales con experiencia en el campo de la administración en áreas como: mantenimiento, gestión de cobro, gestión legal, y administrativa. Ofrece los siguientes servicios:

- 1) Gestión de cobro.
- 2) Mantenimiento correctivo y preventivo del inmueble.
- 3) Selección de proveedores de servicios varios (vigilancia, aseo, elevadores).
- 4) Gestión legal y recuperación de deuda.
- 5) Investigación socioeconómica del nuevo arrendatario
- 6) Constante investigación del mercado inmobiliario.
- 7) Elaboración de programas de mantenimiento corto, mediano y largo plazo con el fin de extender la vida útil del bien inmueble.
- 8) Elaboración de informes financieros, técnicos, y contables concernientes a la administración del bien.
- 9) Venta de Bienes Inmuebles
- 10) Servicios de asesoría en la adquisición y venta de inmuebles de todo tipo, respaldado por la experiencia en el rubro y al continuo análisis del mercado inmobiliario.

Para ofrecer el mejor servicio en el área, cuenta con vendedores con experiencia, además de personal de mercadeo, publicidad, y personal administrativo y legal, que permite vender el inmueble en el menor tiempo posible y con las mejores condiciones para obtener una mayor rentabilidad.

Pese a la definición de su estrategia empresarial, la empresa no cuenta con un Manual de Descriptores de Puesto, el cual es la base para dirigir los procesos organizacionales orientados a la maximización de los recursos. Una correcta gestión del talento humano, debe tener fundamentos claros de funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos que figuran en su estructura organizacional.

2.2. TEORÍAS

DEFINICIÓN Y PRINCIPALES GENERALIDADES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El recurso humano que forma parte de una organización, es el punto más importante y valioso con el que se cuenta, en este sentido se requiere de prácticas de buena administración del recurso para el alcance de los objetivos establecidos.

En la presente investigación se mencionan términos comunes relacionados con el recurso humano, tales como; talento humano, y capital humano.

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) Señala la definición de “talento humano y capital humano; tener personas no significa necesariamente tener talentos. Un talento es simplemente un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento” Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- A. Conocimiento
- B. Habilidad
- C. Juicio
- D. Actitud

El concepto de talento humano conduce al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: talentos y contexto, (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más rápida y competitiva. (Chiavenato, 2007)

La administración del recurso humano forma parte de las buenas prácticas de administración, por tanto es importante conocer diversos conceptos, objetivos y el proceso de la administración de recursos humanos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

La administración del recurso humano hoy en día, es uno de los retos más importantes en una organización, ya que tiene como objetivo el cumplimiento de las metas y la misión establecida de la empresa, por lo que se necesita de un recurso humano eficiente que apunte al excelente desempeño de las funciones institucionales.

Chiavenato, menciona que la administración de recursos humanos, es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la administración de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de la organización.

(Dessler, Administracion de Personal, 2001) se refiere a la administración de recursos humanos, “como las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo”, (p 2.).Entre ellos se encuentran:

- 1) Realizar análisis de los puestos
- 2) Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos
- 3) Seleccionar a los candidatos para los puestos
- 4) Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- 5) Administrar los sueldos y salarios
- 6) Brindar incentivos y prestaciones
- 7) Evaluar el desempeño
- 8) Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- 9) Capacitar y desarrollar
- 10) Fomentar el compromiso con los empleados

(Chiavenato, 2007) Define La administración como la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:

- 1) Alcance de los objetivos
- 2) Por medio de personas
- 3) A través de técnicas
- 4) En una organización

(Chiavenato, 2009), “La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones”. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que impera en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de las organizaciones, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

(Noe, 2005). “Señala la administración de recursos humanos, como la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (p. 4).

Sin duda alguna el recurso humano es la vena arterial de las organizaciones, los especialistas en el tema lo dan a conocer, sin el recurso humano es imposible alcanzar los objetivos de la empresa, es por ello que también se da énfasis en los objetivos y los procesos de la administración, para contribuir a que las organizaciones produzcan más y mejor.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(Chiavenato, 2009) Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de como sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples; esta debe entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización: (Chiavenato, 2009)

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión
- Proporcionar competitividad a la organización
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Administrar e impulsar el cambio
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo

PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones requieren integrar sus filas de recurso humano competitivo y eficiente, así como también mantener el buen desempeño de los mismos, para ello se requiere de la aplicación de actividades y procedimientos o procesos, que pretendan mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes.

(Chiavenato, 2009) Menciona los seis procesos de la administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la administración del recurso humano son:

Proceso para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluye el reclutamiento y la selección de personal.

Proceso para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.

Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.

Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

Para efectos de este estudio se profundizará en el proceso para organizar a las personas, mismos que incluyen análisis y la descripción de puestos.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Existen diferentes definiciones de Puesto de Trabajo, es así como Valenzuela & Pacheco (2004), definen Puesto de trabajo, como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías, generalmente preestablecidas, dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.

El análisis y descripción de puestos de trabajo, es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, el proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas: (Fernández, 1995)

- Análisis de puestos de trabajo
- Descripción de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo, se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá, para descender por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos etc. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo. (Fernández, 1995)

El diseño del puesto es tan antiguo como el mismo trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a la tarea de cazar o pescar aprendió, en razón de su experiencia acumulada a lo largo de muchos siglos a modificar su desempeño para modificarlo continuamente. El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. (Chiavenato, 2009):

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas (Chiavenato, 2009):

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto)
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuales son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quien se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
- A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quienes son sus subordinados o las personas que dependen de el para trabajar.

PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

(Dessler, Administracion de Personal, 2001) Señala que el análisis de puesto debe seguir seis pasos

Paso 1. Decida el tipo de información a recolectar y técnica a utilizar

Paso 2. Revise la información básica e importante como ser organigramas, graficas de procesos y descripciones de puestos

Paso 3. Seleccione puestos representativos (muestra), muchas veces existen múltiples puestos similares.

Paso 4. Analice el puesto reuniendo datos sobre actividades labores realizadas, condiciones de trabajo, características y habilidades humanas

Paso 5. Verifique la información obtenida con el ocupante del puesto y el supervisor a fin de confirmar la veracidad relevancia de la información obtenida.

Paso 6. Prepare una descripción y una especificación del puesto.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

(Chiavenato, 2007) La descripción y el análisis de puesto constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos (Chiavenato, 2009):

La entrevista: los datos relativos al puesto se pueden obtener por medio de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas:

- Entrevistas individuales
- Entrevistas grupales
- Entrevistas con el supervisor

El cuestionario: se puede reunir datos de un puesto mediante cuestionarios que se reparten entre sus ocupantes o se entregan a su supervisor.

La observación: la observación directa de lo que hace el ocupante del puesto, la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, etc. Es común que en este método se utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria.

DESCRIPTIVO DE PUESTOS

(Chiavenato, 2009) Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuales son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto.

Chiavenato, señala que el analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto.

UTILIDAD Y APLICABILIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS:

El análisis de puesto permite recolectar información sobre actividades laborales, conductas, maquinaria y equipo utilizado, estándares de desempeño, contexto del puesto y requisitos humanos para apoyar la toma de decisiones en aspectos relacionados a reclutamiento y selección, remuneración y compensación, capacitación, evaluación del desempeño, descubrimiento de nuevas obligaciones y asignaciones y finalmente contribuye a garantizar la igualdad de oportunidades de empleo. El análisis de puesto refleja la información clara y objetiva acerca de los requisitos reales del puesto, ayuda a las organizaciones a cumplir con sus deberes

legales y a establecer hasta qué punto sus requisitos de selección y desempeño se relacionan con el puesto (Bohlander, 2008)

Existen medios para recolectar información en este sentido (Ponce, 2007) señala los siguientes:

Observación directa: permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. durante la observación conviene tomar datos, pues fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlos todos.

Cuestionarios: Pueden ser estructurados y no estructurados

Un cuestionario es un método rápido y eficiente para obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar a cientos de trabajadores.

Entrevistas: estas entrevistas pueden ser estructuradas y no estructuradas, donde el analista de puestos utiliza cuestionarios detallados para plantear las preguntas.

Diarios y Bitácoras de los participantes: con este método se solicita a los empleados que lleven un diario de lo que hacen durante el día.

Informes del trabajo. De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nada como el conoce detalles de su trabajo.

Informes de los supervisores inmediatos: estos funcionarios deben completar los datos que escapan a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intención principal consiste en revisar los elementos recogidos y principalmente los

informes del trabajador y el supervisor, cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción.

La práctica más aconsejable: lo ordinario es usar varios medios de recopilación al mismo tiempo, como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los informes de los primeros son utilísimos para la descripción; los del supervisor para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

BENEFICIOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos tiene múltiples beneficios tanto para la empresa, supervisores o gerentes de línea, área de recursos humanos y para el colaborador mismo. (Valenzuela & Pacheco, 2004) han organizado estos beneficios de la manera siguiente:

Para la empresa:

- 1) Señala las brechas existentes en la organización del trabajo, los puestos y las funciones.
- 2) Mejor distribución de las responsabilidades del trabajo.
- 3) Es una herramienta básica para otorgar ascensos al personal.
- 4) Es útil para fijar responsabilidades de ejecución de las labores.
- 5) Permite a los directivos, discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- 6) Facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para los supervisores o gerentes de línea:

- 1) Proporciona conocimiento de preciso y completo de las operaciones bajo su responsabilidad.
- 2) Es una herramienta que permite explicar al colaborador sus responsabilidades.
- 3) Permite seleccionar la persona más apta para desempeñar tareas específicas.
- 4) Evita interferencias en el desarrollo de trabajos.
- 5) Al realizar cambios en los supervisores, se permite la continuidad de las responsabilidades.

Para el colaborador:

- 1) Le permite conocer exactamente sus responsabilidades
- 2) Le permite saber si está desarrollando bien su trabajo.
- 3) Impide que exista dualidad de funciones
- 4) Permite identificar fallas y aciertos en el puesto.

Para el área de recursos humanos:

- 1) Es base fundamental, para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- 2) Proporciona los requisitos que deben investigarse en un proceso de reclutamiento y selección.
- 3) Permite ubicar al colaborador en el puesto más apto.
- 4) Ayuda a desarrollar un plan de capacitación
- 5) Es una herramienta que permite evaluar el desempeño del colaborador
- 6) Sirve de fundamento para establecer plan de remuneraciones
- 7) Facilita la conducción de entrevistas en el proceso de reclutamiento y selección.

COMPETENCIAS

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. (Chiavenato, 2009)

Las competencias se pueden jerarquizar de la siguiente manera:

- Competencias esenciales de la organización. Son las competencias distintivas que toda organización debe contribuir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre los demás.

- Competencias funcionales. Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe contribuir y poseer para sustentar las competencias las competencias esenciales de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe contribuir las competencias propias de su especialización.

- Competencias administrativas. Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.

- Competencias individuales. Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

FORMACION DE COMPETENCIAS

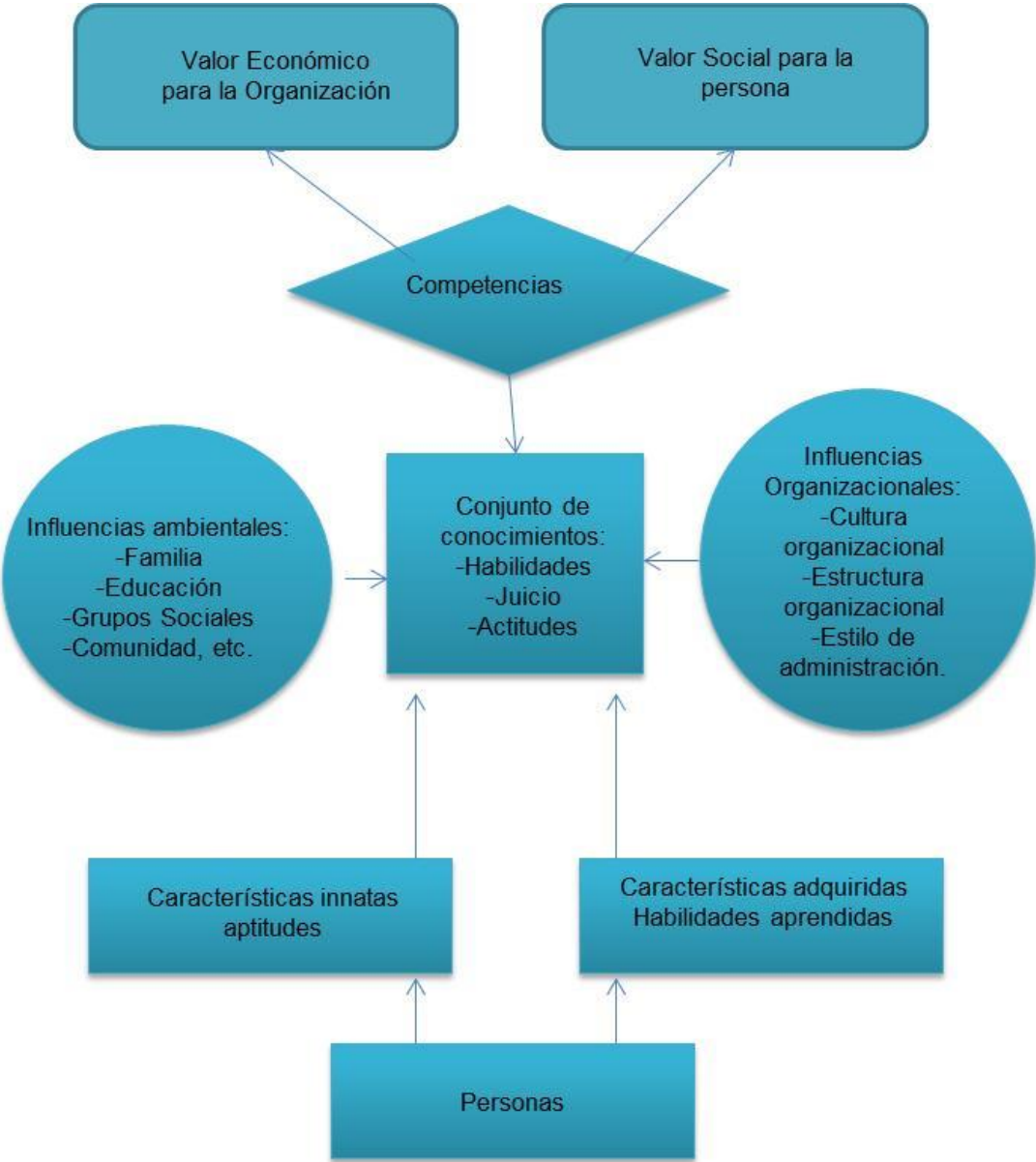


Figura 1: Modelo de formación de competencias

Fuente: Chiavenato 2009

Como se ha explicado anteriormente y como lo muestra la Figura 1, una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Es la lista de obligaciones de un puesto, las responsabilidades el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión (Dessler, 2001)

(Chiavenato, 2009) Señala que la descripción de un puesto relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y porque. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

Es una declaración escrita, basado en el análisis de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo, consta de cuatro partes:

- 1) Datos de identificación del puesto
- 2) Descripción del puesto propiamente dicha que incluye tareas (ocasionalmente operaciones), responsabilidades y funciones.
- 3) Especificaciones del puesto
- 4) Identificación de los puestos que desde la perspectiva de su complejidad, responsabilidad y habilidades pertinentes le preceden y le siguen, (Fernandez-Rios, 2007)

Según (Varela, 2006) un descriptivo de puesto debe contener los siguientes apartados:

- 1) Fecha: para conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.
- 2) Nombre del ocupante: persona que proporcione la información para describir el puesto.
- 3) Título del puesto: nombre por el cual se conoce el puesto.
- 4) Localización: Ubicación física del puesto
- 5) Pertenencia: departamento o división en que se ubica el puesto
- 6) Dependencia del puesto: puesto del cual depende
- 7) Organigrama: Presenta dependencia y colegas del puesto
- 8) Misión del puesto: razón de ser del puesto
- 9) Descripción de funciones
- 10) y responsabilidades principales: redacción que indica que se hace, como se hace y para que se hace.

PERFILES DE PUESTOS

(Alles M. , 2008) Señala que el perfil debe ser cotejado con el nivel gerencial y de alta dirección, teniendo en cuenta la misión, visión y valores que guían las actividades de la empresa. A continuación se mencionan los elementos que se deben incluir en el perfil:

- 1) Edad: requerida o bien mínima
- 2) Profesión requerida: recién graduado o con dos años de estudio en la carrera requerida o carreras afines.
- 3) Experiencia previa requerida: número de meses, años o experiencia no requerida.
- 4) Idiomas: comprensión de textos, comunicación oral, fluidez, como ser: inglés, español, u otro.
- 5) Manejo de herramientas informáticas
- 6) Estatus: soltero(a)

- 7) Requisitos de personalidad: flexibilidad, pro actividad, liderazgo, compromiso y coherencia.
- 8) Disponibilidad para ser trasladado de una ciudad a otra.

Una vez que se realiza el análisis de puestos, es necesario plasmar los descriptores y perfiles de puestos, producto del análisis realizado, sirviendo estos de guía para las actividades y responsabilidades que cada elemento de la organización debe realizar para cumplir con la misión y visión de la empresa. Una vez que los colaboradores conocen sus responsabilidades, es necesario establecer plazos para evaluar el cumplimiento de lo establecido en el Descriptor del Puesto, es por ello que a continuación se presenta lo que implica la evaluación del desempeño y su importancia en la gestión de los recursos humanos.

Chiavenato (2009) identifica tres modelos de diseños de puestos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Modelo Clásico: Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica del siglo xx, Taylor, Gantt y Gilberth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecían incentivos salariales, para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencial) y el ejecutar (obrero). El Gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación.

Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos son:

- a. La persona como apéndice de la máquina: el diseño de puestos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo.
- b. Fragmentación del trabajo: que cada persona haga una sub tarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir.
- c. Acento de la eficiencia: cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos.
- d. Permanencia: el diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Este es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios.

Ventajas del sistema Clásico:

- a. Reducción de costos
- b. Estandarización de las actividades
- c. Apoyo a la tecnología

Desventajas del sistema Clásico:

- a. Los puestos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos.
- b. Falta de motivación para el trabajo
- c. Trabajo individualizado y aislado
- d. Monopolio del Jefe
- e. Era del conocimiento

2. Modelo Humanista: también se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el socio grama.

La escuela de las relaciones humanas representó un intento por someter la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas y en la estructura organizacional por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.

3. Modelo Contingente: El modelo de las contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Como éstas asumen características diferentes, el resultado es relativo y contingente y no es fijo ni estándar. Tanto el modelo clásico como el humanista dicen que el puesto se debe proyectar como algo definitivo y permanente, porque la expectativa de un ambiente estable y previsible, permitía métodos y procedimientos estándar y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo.

En esos dos modelos, la importancia se da a la estabilidad de los objetivos organizacionales, la tecnología y los factores ambientales y, por tanto, también a los procesos y los productos de la organización. De ahí la característica típica del diseño tradicional: el carácter definitivo y permanente de los puestos, como si éstos fueran perfectos y no requieran modificaciones ni mejoras.

En el modelo de las contingencias, el diseño del puesto no parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia de los objetivos y los procesos de la organización, sino, por el contrario, es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto como una responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. Así el modelo de las contingencias es cambiante como resultado del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. La organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño en razón de la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y de control personal de sus miembros, en tanto que ofrece oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales. El modelo de las contingencias presupone la utilización de las capacidades de autodirección y control personal de las personas y sobre todo de objetivos definidos en conjunto entre el ocupante y su gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

El modelo de las contingencias se basa en cinco dimensiones esenciales que debe poseer todo puesto en mayor o menor grado:

- a. La variedad: se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto.
- b. La autonomía: se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo.
- c. El significado de las tareas: se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización.
- d. La identidad con la tarea: Se refiere al grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine una unidad integral del trabajo.
- e. La realimentación: es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados.

Las cinco dimensiones esenciales, o profundas, crean condiciones para la satisfacción intrínseca como resultado del cumplimiento de la tarea que el ocupante realiza. Estas condiciones hacen que el puesto se impregne de los factores motivacionales o satisfactores, los cuales permiten que:

- a. La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales para ejecutar las tareas.
- b. La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas.
- c. La persona haga algo significativo y que tenga cierto sentido o razón de ser.
- d. La persona se sienta personalmente responsable del éxito o fracaso de las tareas en función de sus propios esfuerzos.
- e. La persona perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros no del jefe.

2.3 METODOLOGÍA Y/O INSTRUMENTO

Instrumentos utilizados para recopilar información de los empleados.

Existen medios para recolectar información en este sentido (Ponce, 2007) señala los siguientes:

Observación directa: permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. durante la observación conviene tomar datos, pues fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlos todos.

Cuestionarios: Pueden ser estructurados y no estructurados

Un cuestionario es un método rápido y eficiente para obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar a cientos de trabajadores.

Entrevistas: estas entrevistas pueden ser estructuradas y no estructuradas, donde el analista de puestos utiliza cuestionarios detallados para plantear las preguntas.

Diarios y Bitácoras de los participantes: con este método se solicita a los empleados que lleven un diario de lo que hacen durante el día.

Informes del trabajo. De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nada como el conoce detalles de su trabajo.

Informes de los supervisores inmediatos: estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intención principal consiste en revisar los elementos recogidos y principalmente los informes del trabajador y el supervisor, cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción.

La práctica más aconsejable: lo ordinario es usar varios medios de recopilación al mismo tiempo, como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los informes de los primeros son utilísimos para la descripción; los del supervisor para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

A continuación se mencionan los puestos que estarán sujetos al análisis de la investigación:

1. Gerencia de AVISA S.A
2. Jefe de Operaciones y Finanzas
3. Jefe de Activos
4. Jefe de Ventas
5. Jefe de Mantenimiento
6. Oficial de Ventas
7. Auxiliar de Mantenimiento
8. Contabilidad activos
9. Oficial de Activos
10. Conserje
11. Afanadora, persona encarga de la limpieza

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se expresa la metodología llevada a cabo para la presente investigación, entendiéndose por ésta como el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Los procesos de investigación tienen dos enfoques principales, el cuantitativo y el cualitativo. (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010), sin embargo para el tema que nos ocupa, se presenta a continuación, la metodología aplicable al tema de investigación.

Según (Hernandez Sampieri, 2006) la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explicándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto, profundizando en sus opiniones, significado y experiencias es decir la forma en que los participantes perciben su necesidad y entorno.

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

El método se define como un modo de proceder o el procedimiento seguido en las ciencias para hallar la verdad y demostrarla, constituye en sí el diseño de la investigación, entendiéndose éste como la comprobación de un modelo. (Rodríguez, 2005) El enfoque al que está orientada la investigación para la creación de un Diseño de descriptores y perfiles de puestos para la empresa AVISA S.A. es el enfoque cualitativo, el cual de acuerdo a (Hernández, Fernández & Baptista, 2003) se basa en la recolección de datos sin medición numérica como las descripciones y las observaciones.

Este tipo de estudio cualitativo, también es guiado por áreas o temas significativos de investigación y puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y el análisis. Este enfoque y por ende el estudio, es inductivo, teniendo inicialmente una inmersión en el área de recursos humanos de AVISA S.A. Para formular preguntas y recolectar datos, pues se pretende comprender el fenómeno de estudio en su ambiente natural y esto se logra, a través de la observación de las tareas ordinarias, actividades cotidianas y aplicación de instrumento de recolección de información, involucrándose directamente con el talento humano de AVISA S.A.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. (Hernández et al, 2006, pág.158).

La investigación realizada en los meses de febrero y marzo del 2014, se desarrolla en cinco etapas, las que se enumeran a continuación:

Primera etapa: definición del alcance de la investigación, involucra a la totalidad de colaboradores que laboran en la empresa AVISA, siendo un total de catorce empleados.

Segunda etapa: fue exploratoria, o sea se recolectó datos, mismos que están plasmados en el marco teórico, donde se hace referencia a toda información que se buscó referente al tema de investigación, seguidamente se aplicó un método de recolección de información en físico a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de conocer el escenario del empleado en relación a sus funciones.

Tercera etapa: en esta etapa se inicia con la parte descriptiva es decir la interpretación de los datos obtenidos en la etapa anterior. Esto significa en otras palabras el procesamiento de la información recolectada.

Cuarta etapa: Análisis de los resultados de la información, para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

- Solicitud a la Jefatura de Operaciones de la Empresa de la lista de funciones en cada uno de los puestos. Se evaluó desde el punto de vista directivo.
- Comparación de la información recabada por cada uno de los ocupantes del puesto y la lista obtenida de la gerencia de operaciones. Basándose en el diseño de descriptores y perfil de puestos propuesto.
- La información recabada fue debidamente analizada y evaluada.
- Finalmente se procedió a realizar la discusión de los resultados obtenidos del análisis comparativo con la jefatura de Operaciones de la empresa AVISA S.A.
- La información analizada y discutida sirvió como base para proceder a elaborar el contenido de la propuesta del diseño de descriptores y perfiles de puesto para AVISA S.A.

Quinta etapa: Corresponde específicamente al diseño de descriptores y perfiles de puestos.

3.2.1 POBLACIÓN

Para la presente investigación, la población corresponde a todos los empleados que conforman la empresa AVISA, misma que cuenta con catorce colaboradores, debido a que AVISA S.A. es una empresa pequeña se tomará el total de la población para realizar el diseño de descriptores y perfiles de puestos.

Se denomina población o Universo, al conjunto de elementos que van a ser observados en la realización de un experimento. (Lucio, 2010) Cada uno de los elementos que componen la población, es llamado individuo o unidad estadística. Los individuos no tienen por qué ser personas sino que pueden ser cualquier objeto. Atendiendo el número de elementos que la componen, una población puede ser finita o infinita. Aun en el caso de una población finita, el número de individuos que la forman puede ser suficientemente grande como para que no puedan ser observados todos ellos.

En otras ocasiones, no es posible la observación de todos los individuos de la población debido al costo que ello implica, ante estas situaciones, se trabaja con un sub conjunto de elementos de la población, al que se le denomina muestra. El número de elementos de la muestra es su tamaño.

El tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, ya que el interés del investigador no es generalizar los resultados del estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Según Neuman (2009, citado por Hernandez, Fernandez & Baptista) en la indagación cualitativa, el tamaño de la muestra no se fija previamente a la recolección de los datos, sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número relativamente aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las unidades que van adicionándose, no aportan información o datos novedosos.

De acuerdo a Mertens (2005) citado por Hernandez, Fernández & Baptista) en el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos, y finalmente de individuos. Incluso la muestra puede ser una sola unidad de análisis. Es por ello que la presente investigación se realizó en la Empresa Administradora de Valores e Inmuebles S.A. específicamente, el grupo de estudio es el número total de colaboradores de la empresa el cual suma catorce (14) empleados.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para recabar de manera práctica y objetiva los datos que sirvieron de base para el desarrollo de esta investigación, se aplicaron técnicas e instrumentos que orientaron la búsqueda de información. Para ello se diseñaron diversos instrumentos aplicables a un estudio cualitativo los que se describen en el siguiente párrafo.

3.3.1 INSTRUMENTOS

- Como primer instrumento se realizó entrevista con el Gerente de la Empresa tratando temas generales relacionados con las responsabilidades, funciones de los puestos de trabajo con los que cuenta la empresa.
- Como segundo instrumento, se realizó un cuestionario al Jefe de Operaciones de la Empresa, quien en la actualidad, es la persona responsable de gestionar el recurso humano, en virtud de haber sido recientemente fusionadas las funciones del Jefe de Operaciones con las de Recursos Humanos. (Anexo 1)
- Como tercer instrumento se aplicó una encuesta al personal de la Empresa, para saber los conocimientos que tienen los colaboradores sobre la Empresa en general y su aporte a la misma. (Anexo 2)
- Como cuarto instrumento se aplicó un cuestionario a cada uno de los empleados de AVISA, para conocer toda la información concerniente al puesto que desempeñan. (Anexo 3)

Además de lo anterior, se realizó un análisis documental, se revisó y analizó la documentación necesaria que permitiera documentar la investigación con una fuente formal de información como se Informes de Evaluaciones a la Empresa, Contratos de Administración, Informes de Auditoría y expedientes entre otra documentación importante.

3.3.2 TÉCNICAS

En la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos necesarios para obtener la información adecuada y acertada para el desarrollo correcto del mismo.

- Observación: la observación consistió en hacer visitas a la empresa AVISA S.A. y prestar atención a las actividades que realizan cada uno de los colaboradores. Es relevante mencionar que la observación es de las primeras técnicas aplicadas en la investigación, pretende obtener información previa del campo de estudio.

- Entrevista: se entrevistó a los siguientes:
 - Gerente General, AVISA S.A.
 - Jefe de operaciones AVISA S.A.

- Análisis documental: Se analizaron diferentes documentos de la empresa AVISA S.A. entre ellos los expedientes de cada uno de los colaboradores y el plan operativo anual. La revisión de la literatura proporcionó un mayor conocimiento de lo necesario para la realización de los instrumentos y diseño de investigación.

3.3.3 PROCEDIMIENTOS

Se realizó inicialmente la observación al campo de estudio, permitiendo obtener información a priori. Una vez realizada la observación, se tuvo una entrevista con la Jefe de Operaciones de la Empresa, a través de la cual se obtuvo información más detallada del problema existente en la empresa. Posteriormente se revisó bibliografía para elaborar el marco teórico de la investigación, se aplicaron los instrumentos para tener un diagnóstico, obtener datos del empleado y un último instrumento para conocer sus respectivas funciones, dando apertura para un diagnóstico y diseño de descriptores y perfiles de puestos para la empresa.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se detallan las fuentes de información tomadas para la elaboración de esta tesis de investigación, serán divididas en fuentes primarias y fuentes secundarias:

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS:

Las fuentes primarias fue toda la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos.

Los Instrumentos aplicados a los colaboradores de la empresa y las entrevistas realizadas al gerente general y jefe de operaciones de la empresa Administradora de valores e inmuebles AVISA S.A.

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias, de las que se obtuvo información fueron tesis, elaboradas tanto por Estudiantes de UNITEC como de otras Universidades, trabajos monográficos, artículos de revistas, artículos elaborados por Delloite.

Otras fuentes secundarias que se utilizaron fueron los libros así como de documentos de la empresa, una revisión completa a la bibliografía relacionada a la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Después de haber establecido la metodología de la investigación, a continuación se presentan los datos recabados a través de los cuestionarios aplicados, los cuales están enfocados a recopilar información para la elaboración de descriptores y perfiles de puestos de AVISA.

Los cuestionarios aplicados, permitieron recabar información cuantiosa, mediante una serie de preguntas, cuyos resultados se muestran a continuación:

4.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

Para iniciar con la investigación, se realizó una entrevista al Gerente General, con el propósito de recabar información general de la Empresa, de la cual, se obtuvieron los siguientes datos.

Estructura Organizacional: es revisada y cambiada periódicamente por el Gerente, fue modificada en el mes de diciembre de 2013 y en el mes de febrero de 2014.

Puestos de Trabajo existentes: 11 puestos

Inventario de recursos humanos: 14 empleados

Clasificación profesional de la empresa: Cuenta con Profesionales Universitarios, personal egresado de educación media así como empleados con educación básica y técnicos.

Los rangos de edades de los empleados son:

- Entre 25 y 30 años de edad = 6 personas
- Entre 30 y 40 años de edad = 6 personas
- Entre 40 y 46 años de edad = 2 personas

Selección y contratación de personal: se sigue un proceso sin estar establecido formalmente en un manual, dicho proceso inicia con la publicación de la vacante, recepción de curriculum los cuales son evaluados por el Gerente y el Jefe de Operaciones, y los candidatos que reúnan los requisitos, son sometidos a exámenes psicológicos, se somete al Consejo de Administración, quien resuelve la contratación o no.

Gestión de competencias: No se evalúan competencias.

Planes de sucesión: no se tienen definidos.

Planes de carrera: no se tienen definidos.

Sistemas de motivación: se realizan actividades de celebración de cumpleaños y celebraciones de fechas oficiales conmemorables.

Comunicación interna: El Jefe de Operación tiene concentrada la comunicación con el resto de la estructura, el Gerente tiene comunicación directa solamente con el Jefe de Operaciones de manera descendente y ascendente con el Consejo de Administración.

Beneficios Sociales: Los empleados aportan al Régimen de Aportaciones Privadas, Instituto Hondureño de Seguridad Social e Instituto de Formación Profesional INFOP.

Gestión de pagos: tiene derecho a pagos legalmente establecidos como décimo tercer y décimo cuarto, el cual se le paga el 30 de cada mes, los mismos están sujetos a las leyes aplicables en Honduras, teniendo como guía principal el Código de Trabajo.

Seguridad y salud laboral: no se cuenta con reglamento interno de higiene y seguridad.

4.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE OPERACIONES

Cargo: Jefe de Operaciones y Finanzas.

Profesión: Licenciada en Administración de Empresas

Antigüedad en el puesto: 9 años

¿Cuál es la misión y visión de la empresa AVISA S.A.?

Misión: Somos el socio estratégico de las principales entidades corporativas, trabajamos en las mejores oportunidades de negocio en toda clase de transacciones inmobiliarias tanto en el sector público y privado, nuestra garantía de servicio se fundamenta en la ética, rentabilidad y calidad.

Visión: para el 2017, ser la empresa modelo del grupo IPM, en rentabilidad, servicio al cliente, desempeño laboral y cultura organizacional.

¿Cuál es el objetivo principal de AVISA S.A.

Es el de Administrar, vender, dar mantenimiento a los activos internos y externos del grupo financiero I.P.M.

¿La empresa AVISA Cuenta con descriptores y perfiles de puestos?

La empresa no cuenta con descriptores y perfiles formalmente elaborados, si existe un documento en el que se listan las funciones del empleado pero están desactualizadas y dicho documento no ha sido conocido o autorizado por el Consejo de Administración de la Empresa. Las funciones no están detalladas adecuadamente en un descriptor de puesto, entre otras cosas, le hace falta el perfil que debe reunir el candidato para ocupar un puesto.

¿Cuál es la cantidad de puestos y de empleados de la empresa?

En la actualidad AVISA S.A. cuenta con once puestos y catorce empleados.

¿Cuáles son los servicios que proporciona AVISA?

Administración de los bienes inmuebles propiedad del IPM

Desarrollo de proyectos inmobiliarios

Comercialización de proyectos inmobiliarios

Elaboración de estudios técnicos (financieros, ingeniería, mercado, etc.) de los bienes inmuebles.

¿La empresa tiene problemas de rotación de personal?

En el área de ventas es donde se percibe este problema, pero en general la rotación en la empresa no es un problema mayor.

¿Cuál es el procedimiento a seguir en la contratación de recurso humano?

Existe un procedimiento establecido, pero la debilidad es que no está ligado a ningún descriptor de perfil de puestos. Se reciben las hojas de vida, se pide el apoyo al IPM para que el departamento de Psicología realice las pruebas psicológicas necesarias, posteriormente se entrevistan los candidatos, y se presentan al Consejo de Administración las personas que a criterio del Gerente de la Empresa pueden ocupar un cargo, finalmente el Consejo de Administración realice el nombramiento.

¿Conocen todos los colaboradores el organigrama de la empresa?

Considero que si lo conocen, pero considero que se debe revisar la actual estructura, ya que no está bien definida.

4.3. RESULTADOS DEL LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA, REALIZADA AL JEFE DE OPERACIONES, RELACIONADA A LOS DESCRIPTORES Y PERFILES DE LOS PUESTOS.

Se aplicó una entrevista estructurada al Jefe de Operaciones de la empresa, quien es a la vez, la persona responsable de gestionar el recurso humanos, como producto de la aplicación del referido instrumento, se obtuvo lo siguiente:

AVISA cuenta con un listado de funciones que le corresponden a cada uno de los puestos de trabajo, aunque éste necesariamente, no es un manual de descriptores y perfiles de puestos, dicho listado no ha sido actualizado en virtud de contar con un especialista en recursos humanos para realizar el mismo.

La información sobre las funciones de cada puesto, no ha sido socializada con los colaboradores, por considerar que se requiere de más elementos para completar formalmente un descriptor de puestos.

Las funciones no han sido elaboradas partiendo de criterios específicos, de conocimiento, habilidades, destrezas y destrezas que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo. Lo cual considera que sería muy importante para la Empresa.

Al consultar sobre los beneficios le traería tanto a AVISA como a los colaboradores, el hecho de contar con descriptores y perfiles de puestos basados en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, se tiene que para la Empresa, ayuda a definir el trabajo que tiene que realizarse, permite verificar las tareas que cada uno debe realizar, evitando la duplicidad de funciones, permite conocer las expectativas del puesto y esto contribuye a contratar la persona idónea para desempeñarse en el mismo.

La Empresa no ha realizado análisis de puestos y funciones. Es por ello que cuando un nuevo empleado es contratado, no se le brinda un proceso de inducción mediante el cual se le indique cuáles son las expectativas que se tienen en cuanto al desempeño en su puesto.

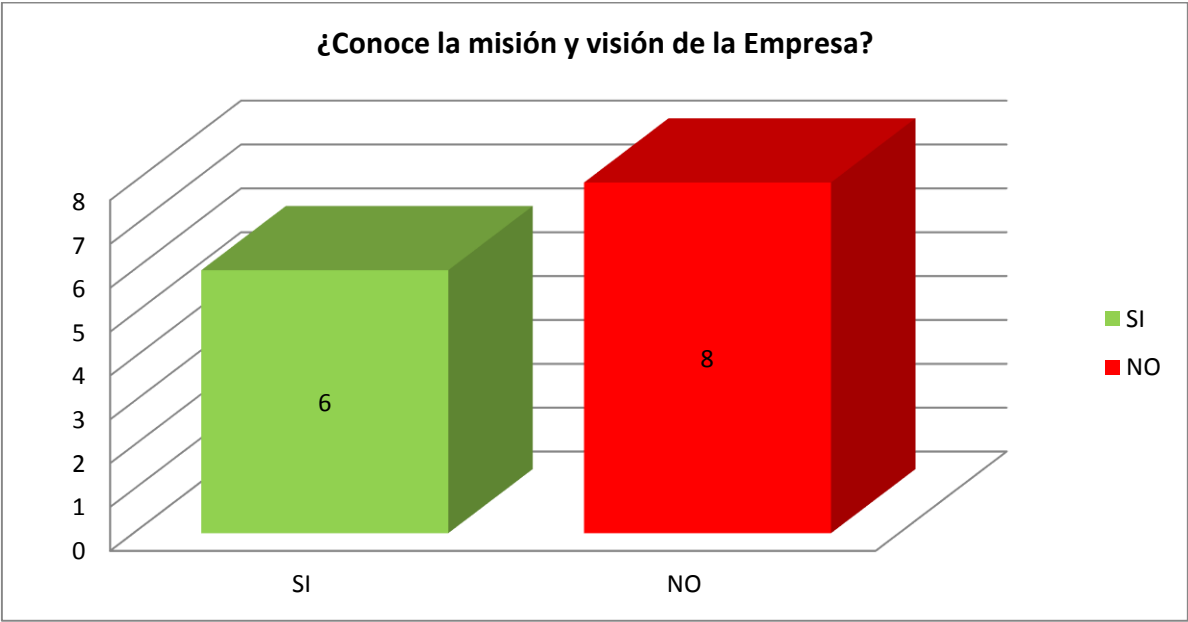
Con el uso de descriptores y perfiles de puestos, se evitarían esfuerzos innecesarios, se ahorraría costos para la empresa, evitando la pérdida de tiempo en tareas repetitivas y dirigiendo los esfuerzos de su equipo de colaboradores hacia objetivos específicos.

4.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS

Además de los instrumentos aplicados anteriormente, se realizó una encuesta (Anexo 2) a los 14 empleados, a continuación de presentan los resultados de la encuesta.

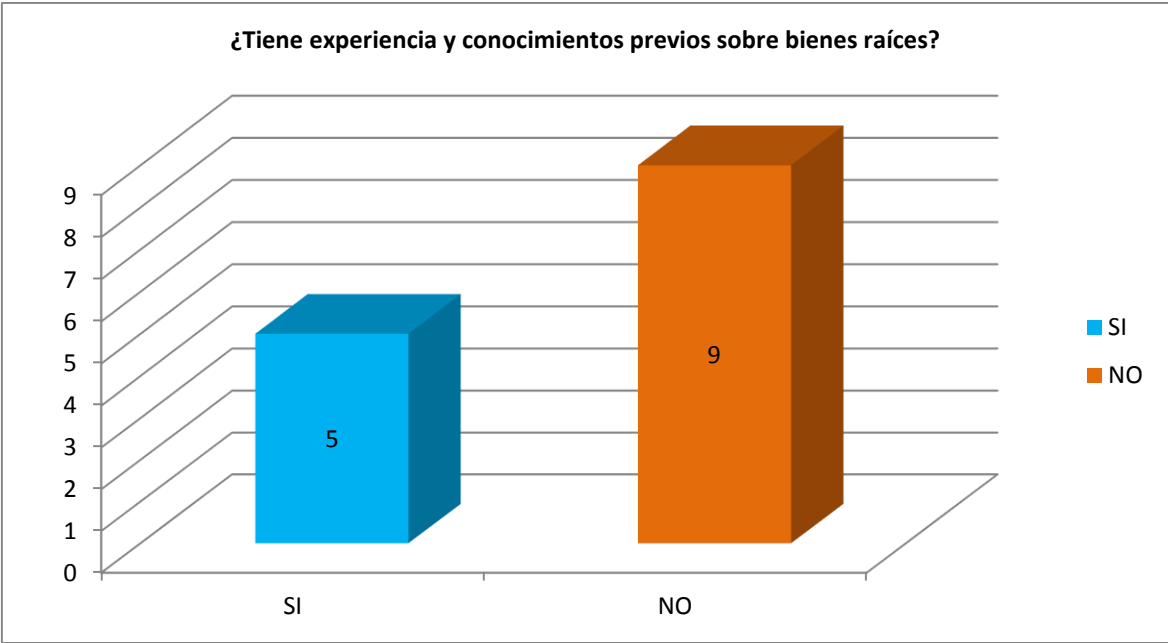
A la pregunta para determinar si los empleados conocen cuál es la misión y visión de la Empresa, un poco más del 50% dice no conocer la misión y visión. Lo que implica que las personas están laborando sin tener claro el propósito para el cual realizan sus funciones.

Grafica 1. Resultados de la pregunta: ¿Conoce la misión y visión de la Empresa?



Para determinar el conocimiento que tienen los colaboradores sobre el giro del negocio, en este caso bienes raíces, se les planteó la siguiente pregunta:

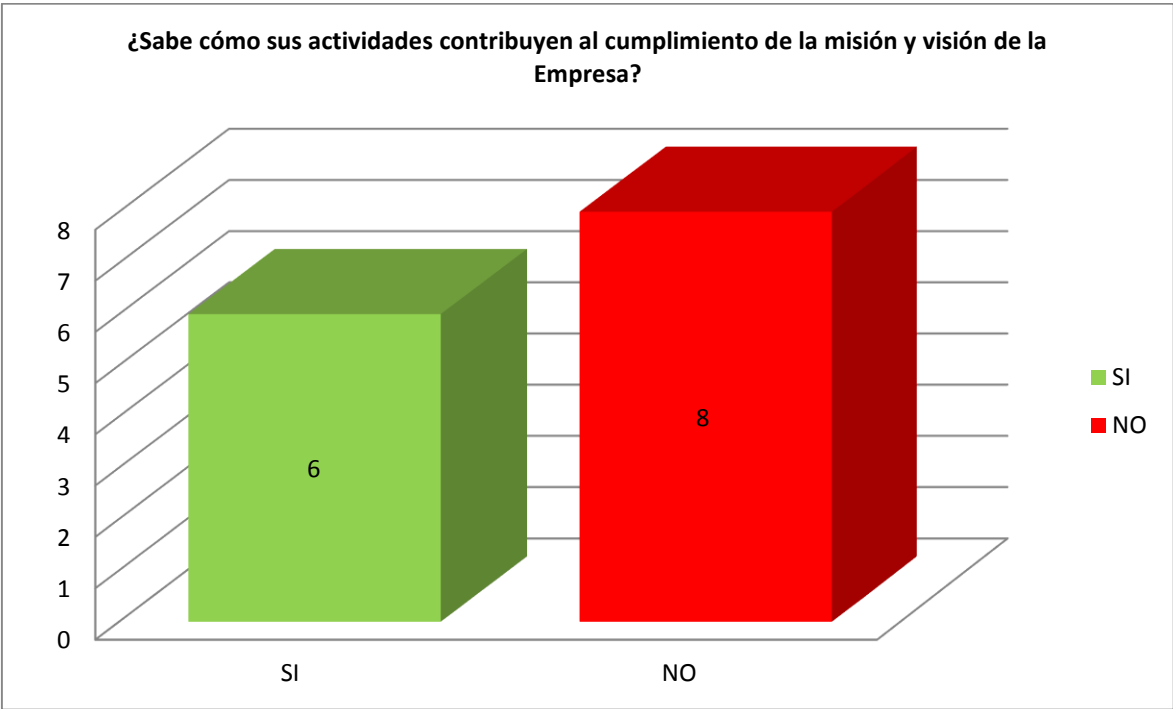
Gráfica 2. Resultados de la pregunta: ¿Tiene experiencia y conocimientos previos sobre bienes raíces?



De lo anterior se concluye que las personas tienen conocimientos sobre el asunto, aunque no todo el personal, lo que implica que existen personas que no tienen experiencias ni conocimientos previos en lo referente a bienes raíces.

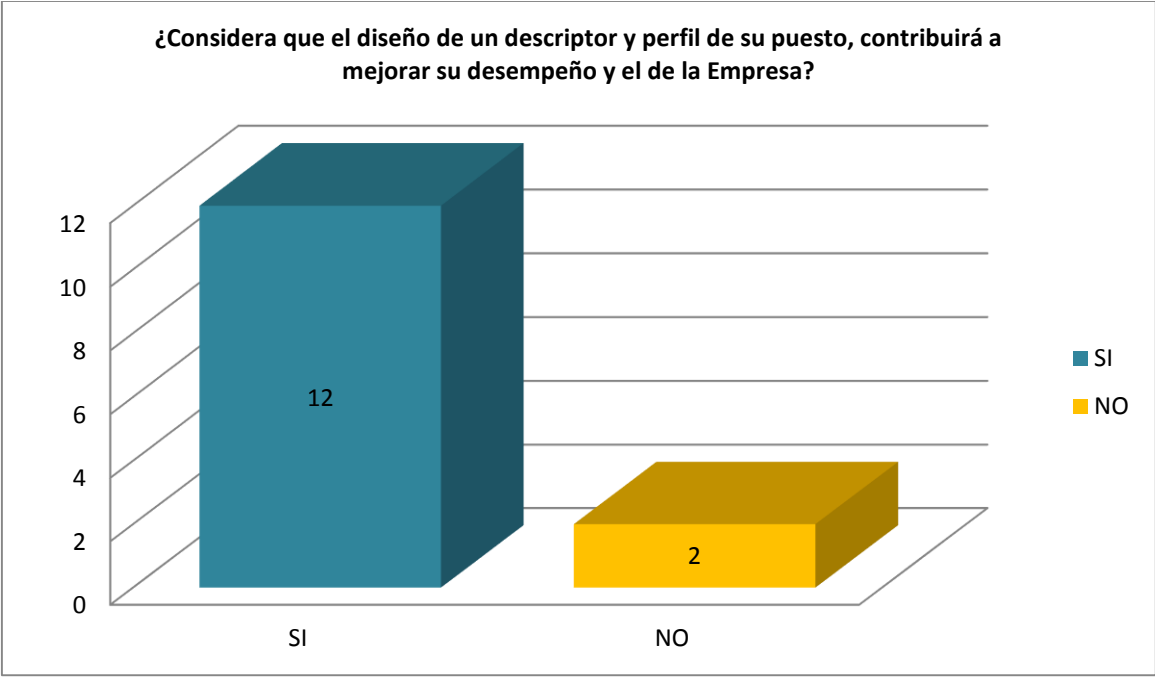
Ante la interrogante sobre el aporte que cada empleado hace para contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la Empresa, se obtuvo que, si bien es cierto, un total de seis empleados está consciente de ello, ocho de ellos sin embargo, no tienen idea de cómo sus funciones aportan a la empresa, ello implica que las personas están trabajando sin dirección y sin objetivos específicos de los cuales tengan conciencia. Las respuestas obtenidas, son similares a las de la pregunta inicial sobre la misión y visión de la empresa.

Gráfica 3. Resultados de la pregunta: ¿Sabe cómo sus actividades contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la Empresa?



Se consultó a los colaboradores si consideran que un descriptor y perfil de su puesto puede contribuir a mejorar el desempeño de la Empresa, ante lo cual el personal se mostró anuente a un diseño de descriptores de puestos.

Gráfica 4. Resultados de la pregunta: ¿considera que el diseño de un descriptor y perfil de puesto, contribuirá a mejorar su desempeño y el de la empresa?



Los resultados anteriores confirman que la falta de perfiles y descriptores de puestos, perjudica el desempeño de la empresa para el cumplimiento de objetivos.

4.5 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS

Se aplicó un instrumento de recopilación de información a los colaboradores de AVISA S.A, específicamente un cuestionario para analizar el puesto de cada uno de los colaboradores de la empresa, el cual fue útil para formalizar y estandarizar los descriptores de puestos, donde el colaborador esté al tanto de sus obligaciones, responsabilidades, políticas y condiciones que le competen. Se definió: objetivos del puesto; responsabilidad del puesto; naturaleza del trabajo; tareas del puesto; especificaciones del puesto que incluye requisitos de experiencia, requisitos físicos, ambientes de trabajo y riesgos laborales; y por último competencias institucionales y funcionales (Anexo 3)

Los resultados en este apartado, son la descripción y perfiles de los puestos que se proponen en el presente trabajo, son una generalidad de lo que respecta al tema, no existe un diseño único ni exclusivo para elaborar los mismos, por lo que los Descriptores y Perfiles de Puestos, que se proponen estarán sujetos a revisión por parte de las Autoridades de la Empresa AVISA. En base a la información recabada mediante este instrumento, en forma general se puede deducir lo siguiente:

Se verificó que los empleados no conocen exactamente el nombre del puesto que desempeña, ni la dependencia del mismo, esto debido a que la empresa realiza cambios continuos en la estructura organizativa de la Empresa, los cuales no son socializados con el personal.

Duplicidad de funciones entre varios puestos: se verificó que varias personas realizan las mismas tareas, generando un mal aprovechamiento del tiempo, desorden de actividades, bajo nivel de compromiso por parte del colaborador.

Existe personal que desempeña funciones que no le corresponden, como ser el Jefe de Activos, que realiza funciones de Asesoría Legal, ya que la empresa no cuenta con puesto de Asesor Legal, debiendo realizar las tareas el Jefe de Activos por

poseer el título académico que lo faculta para realizar gestiones en el ámbito jurídico y legal.

Jerarquía mal definida: el cuestionario demostró que todas las áreas le reportan al jefe de operaciones, y este a su vez le reporta al Gerente General. Un punto focal en la empresa AVISA S.A, es el área de ventas, misma que en la actualidad está totalmente aislada de la gerencia.

No conocen con exactitud sus funciones: el instrumento refleja que algunas de las funciones de algunos colaboradores no corresponden al nombre del puesto. Es importante definir las funciones y tareas de cada puesto esto genera claridad y compromiso en el colaborador y evita confusión en la ejecución de tareas.

Los colaboradores de AVISA S.A. También acentúan beneficios que en su mayoría son favorecidos, como ser las condiciones de trabajo, siendo adecuadas ya que en el desempeño de sus funciones cuentan con el mobiliario y equipo de oficina que se requiere.

Cantidad de puestos y de empleados de la empresa AVISA S.A.

No.	PUESTOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS
1	Gerente de AVISA S.A	1
2	Jefe de Operaciones y Finanzas	1
3	Jefe de Activos	1
4	Jefe de Ventas	1
5	Jefe de Mantenimiento	1
6	Oficial de Ventas	2
7	Auxiliar de Mantenimiento	3
8	Contabilidad activos	1
9	Oficial de Activos	1
10	Conserje	1
11	Afanadora	1
	Cantidad de Empleados	14

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo es preciso en mostrar las conclusiones a las que se llega después de haber realizado el presente trabajo, las cuales son planteadas por el investigador en base a criterios profesionales sobre la administración del recurso humano. Así mismo se presentan las recomendaciones que se consideran necesarias para mejorar la gestión realizada por la empresa, contribuyendo de esta manera a fortalecer la Empresa como tal.

5.1 CONCLUSIONES

- 1) La gestión de recurso humano de AVISA S.A. no cuenta con procedimientos definidos, que regulen los procesos de la gestión de sus empleados, existiendo duplicidad de funciones, distribución desigual de la carga de trabajo, confusión en cuanto a funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- 2) El Recurso humano de AVISA S.A. no conoce la misión ni visión de la empresa y no tiene claras sus responsabilidades y funciones, lo que dificulta el alcance de los objetivos institucionales, por ende no tienen claridad en como sus actividades contribuyen al desarrollo de la empresa.
- 3) La investigación realizada por medio de la aplicación de los instrumentos, refleja que el recurso humano de AVISA S.A. en su mayoría no tiene experiencia en bienes raíces y su grado de involucramiento con la organización es mínimo.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Es conveniente revisar y actualizar los procesos administrativos de la gestión de recursos humanos de AVISA S.A. con el objetivo de adaptarlos a los cambios y necesidades que van surgiendo en la empresa.
- 2) Capacitar al personal en temas propios de bienes raíces así como la concientización para el involucramiento con la Empresa. La misión, visión y objetivos de la empresa deben ser transmitidos a los empleados, así como también la definición clara, precisa y concisa de sus objetivos y responsabilidades laborales, con la finalidad de conocer hacia donde se dirigen.
- 3) Implementar los descriptores y perfiles de puestos propuestos, los que orientarán y mejorarán significativamente la labor administrativa de la empresa.

CAPÍTULO VI

APLICABILIDAD

Una vez desarrollado el tema de investigación, se presenta la aplicabilidad que la misma puede tener para la empresa y los beneficios de su implementación. A continuación se detalla la propuesta.

6.1 TITULO DE LA PROPUESTA

Diseño de Perfiles y Descriptores de puestos para la empresa AVISA S.A.

6.2 INTRODUCCIÓN

El propósito de este documento, es proporcionar a la Administradora de Valores e Inmuebles AVISA, el diseño de perfiles y descriptores de puesto para la Empresa. Con ello se pretende establecer la base de una correcta gestión de recursos humanos, que permita a la Empresa, establecer procedimientos concretos de: reclutamiento y selección de personal contando para ello con un perfil del puesto requerido lo que facilita la captación de mejores candidatos para desempeñarse en la Empresa.

Además permite evaluar el desempeño del empleando porque se conocen las funciones que debe cumplir y los indicadores de desempeño; contribuye a establecer planes de compensaciones, porque se conoce el grado de responsabilidad de cada puesto. Un correcto diseño de descriptor de puestos permite conocer las brechas existentes entre el perfil del puesto y el perfil del empleado, de manera tal, que se puedan preparar planes de capacitación y desarrollo que contribuyan a cerrar la brecha existente. Una gestión de recursos humanos impulsada a cumplir con la visión organizacional, sin duda alguna garantizará el éxito de la Empresa.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presentan el diseño de los perfiles y descriptores de los puestos de la Empresa AVISA. S.A. los cuales han sido diseñados basados en el modelo de las contingencias, mencionado en el marco teórico del presente trabajo. La estructura del diseño de perfiles y descriptores de puestos es la siguiente:

1. **Identificación del Puesto:** Se refiere al nombre del puesto, área, autoridad de quien depende, áreas que supervisa.
2. **Propósito General del Puesto:** Este es el objetivo principal del puesto.
3. **Funciones principales:** Es el listado de actividades correspondientes.
4. **Responsabilidades:** Por manejo de recursos, supervisión y toma de decisiones.
5. **Formación Académica:** La formación académica requerida en el puesto.
6. **Experiencia:** Se refiere estrictamente a la experiencia requerida en el puesto.
7. **Uso de materiales técnicas o herramientas específicas:** Descripción de los elementos necesarios para desempeñar el puesto.
8. **Condiciones de trabajo:** Horario de trabajo, ambiente de trabajo, salud y seguridad, requisitos físicos y de desplazamiento
9. **Conocimientos, habilidades y destrezas:** Habilidades didácticas, aptitudes y actitudes necesarias.
10. **Indicadores de desempeño:** Elementos mediante los cuales se puede medir el desempeño.

DESCRIPTOR DE PUESTO GERENTE GENERAL

Código	AVISA-DP-001
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Gerente General
DEPARTAMENTO O AREA	Gerencia
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Consejo de Administración
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Operaciones y Finanzas, Ventas, Administración de Activos, Mantenimiento

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

Responsable de la administración y gestión de la Empresa, de desarrollar las actividades que logren de manera eficiente, los objetivos y metas Institucionales. Para el desarrollo de sus actividades cuenta con el asesoramiento legal externo correspondiente.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Establecer con los funcionarios bajo su responsabilidad las actividades que aseguren una tarea ordenada y de coordinación constante.
2	Ejercer atribuciones, cuando lo estime conveniente, que le corresponden específicamente a otros funcionarios bajo su responsabilidad, en forma particular o simultáneamente con ellos.
3	Supervisar y evaluar periódicamente al personal directamente a su cargo
4	Disponer proyectos de capacitación para el personal, orientados a su desarrollo técnico.
5	Informar permanentemente al Consejo de las actividades que por su índole o importancia requieren de su conocimiento.
6.	Sugerir y admitir la compra de activos fijos para la Empresa.
7	Representar a la Empresa ante toda clase de autoridades, entidades y personas, dentro de las facultades conferidas por ésta.

RESPONSABILIDADES	
Por manejo de recursos	Responsable por la administración ingresos y egresos de la Empresa. Responsable por material y equipo asignado.
De Supervisión	Responsable por el trabajo que realiza el personal bajo su responsabilidad
De toma de decisiones	Responsable de toma de decisiones a nivel gerencial. Responsable de proponer ante el Consejo de Administración estrategias de negocios que contribuyan al cumplimiento de metas.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional Universitario con Licenciatura en Administración, Contaduría Pública, preferiblemente con Maestría en áreas afines.
EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en el área de bienes raíces.
USO DE MATERIALES, TECNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Manejo de procesos de administración. Conocimiento y manejo de normas internacionales de contabilidad
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m.
AMBIENTE DE TRABAJO	Buenas condiciones de trabajo, ambiente agradable en oficina.
SALUD Y SEGURIDAD	No está expuesto a riesgos extremos, excepto el uso de elevadores y gradas.
REQUISITOS FISICOS	Preferiblemente mayor de 30 años de edad. Excelente presentación personal.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Ocasionalmente debe realizar viajes fuera de la ciudad.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Liderazgo gerencial Capacidad para dirigir equipos de trabajo. Facilidad de comunicación, aplicación de procesos, habilidad para gestionar procesos de cambio.
Aptitudes	(Facilidad de expresión oral y escrita, liderazgo, razonamiento, solución de conflictos trabajo en equipo, creatividad, razonamiento lógico, habilidad para persuadir y dirigir)
Actitudes	Excelentes relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad, voluntad, empatía, tolerancia.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
	Estarán orientados al logro de los objetivos estratégicos planteados por el Consejo de Administración.

DESCRIPTOR DE PUESTO JEFE DE OPERACIONES Y FINANZAS

Código	AVISA-DP-001
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Operaciones y Finanzas
DEPARTAMENTO O ÁREA	Departamento de Operaciones
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Gerencia
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Activos, Ventas y Contabilidad

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Planificar, organizar y supervisar las actividades operativas de la Empresa y dar seguimiento al cumplimiento de procesos y controles internos de cada área de responsabilidad, así como velar porque se alcancen las metas establecidas.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Apoyar a la Gerencia en la elaboración del Plan de Negocios y diseño de estrategias a implementar anualmente.
2	Supervisar el cumplimiento de presupuestos y estados financieros proyectados mensualmente.
3	Elaboración de Presupuestos.
4	Revisión de ingresos mensuales por administración e intermediación.
5	Elaboración de planillas de pago a empleados.
6	Otras encomendadas.

RESPONSABILIDADES

Por manejo de recursos	Responsable por la administración ingresos y egresos de la Empresa. Responsable por material y equipo de oficina asignado.
De Supervisión	Responsable por el trabajo que realiza el personal bajo su mando.
De toma de decisiones	Responsable de toma de decisiones de su departamento. Responsable de proponer ante la Gerencia estrategias de negocios que contribuyan al cumplimiento de metas.

PERFIL DEL PUESTO:

FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional Universitario con Licenciatura en Administración, Contaduría Pública, preferiblemente con Maestría en áreas afines.
EXPERIENCIA	De 2 a 3 años en el área administrativa, contable y de operaciones.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Manejo de procesos de administración. Conocimiento y manejo de normas internacionales de contabilidad Dominio de Microsoft Office Dominio de Excel Financiero. Habilidad para redactar informes técnicos y/o Ejecutivos.
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m.
AMBIENTE DE TRABAJO	Buenas condiciones de trabajo, ambiente agradable en oficina.
SALUD Y SEGURIDAD	No está expuesto a riesgos extremos, excepto el uso de elevadores y gradas.
REQUISITOS FISICOS	Preferiblemente mayor de 30 años de edad. Excelente presentación personal.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Ocasionalmente debe realizar viajes fuera de la ciudad para supervisar trabajos de mantenimiento en los bienes inmuebles.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Facilidad de comunicación, aplicación de procesos, habilidad para trabajar en equipo, habilidad para gestionar procesos de cambio.
Aptitudes	(Facilidad de expresión oral y escrita, liderazgo, razonamiento, solución de conflictos trabajo en equipo, creatividad, razonamiento lógico, habilidad para persuadir y dirigir)
Actitudes	Excelentes relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad, voluntad, empatía, tolerancia.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1	Cumplimiento de metas mensuales.
2	Autorizaciones mensuales de desembolsos debidamente documentados.
3	Autorizaciones mensuales de trabajo, alineadas a las metas de la empresa

DESCRIPTOR DE PUESTO JEFE DE VENTAS

Código	AVISA-DP-002
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Ventas
DEPARTAMENTO O ÁREA	Departamento de Ventas
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Gerencia
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Oficiales de Ventas

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Dirección, supervisión y control del departamento de ventas, generación de ingresos para la empresa a través de las ventas, llevar a cabo negociaciones corporativas, formulación de estrategias de comercialización y ventas de activos, alineando esfuerzos al cumplimiento de metas empresariales.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Elaboración y ejecución del Plan Anual la comercialización, promoción y venta de inmuebles propios y bajo administración de la Empresa.
2	Cumplir las metas de ingresos por ventas establecidas por la Gerencia.
3	Dar seguimiento a negociaciones de ventas.
4	Gestionar la intermediación de proyectos para venta y alquiler.
5	Elaboración de informes de ventas e ingresos para ser presentados a la Gerencia.
6	Elaboración de informes de cumplimiento de actividades planificadas, para ser presentados a la Gerencia.
7	Gestionar alianzas con instituciones financieras y bienes raíces que contribuyan al marketing empresarial.
8	Llevar a cabo un adecuado Control de inventario de proyectos.
9	Supervisión de tareas administrativas correspondientes al área de ventas: Contratos, cobros, citas, equipo asignado.
10	Elaboración de planillas y notas de cobros de comisión por ventas.
11	Seguimiento de propiedades en proceso de saneamiento.
12	Otras que se le asignen.

RESPONSABILIDADES	
Por manejo de recursos	<p>Responsable por la recepción de recibos de pagos efectuados por los clientes.</p> <p>Responsable por material y equipo de oficina asignado.</p>
De Supervisión	<p>Responsable de verificar los procesos de ventas, de arrendamientos y de cierre de negociaciones.</p> <p>Responsable por el trabajo que realiza el personal bajo su mando.</p>
De toma de decisiones	<p>Responsable de toma de decisiones de su departamento.</p> <p>Responsable de proponer ante la Gerencia, estrategias para la comercialización, promoción, venta y arrendamiento de bienes inmuebles y/o proyectos, orientadas al cumplimiento de metas empresariales.</p>

PERFIL DEL PUESTO:

FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional Universitario con Licenciatura en Mercadotecnia, preferiblemente con Maestría en Dirección de Mercadotecnia.
EXPERIENCIA	De 3 años en adelante, en procesos de comercialización, promoción y ventas.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Manejo de procesos de administración. Conocimiento y manejo de técnicas de mercadeo y publicidad. Dominio de Microsoft Office y Excel Financiero Habilidad para redactar informes técnicos y/o Ejecutivos.
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m.
AMBIENTE DE TRABAJO	Buenas condiciones de trabajo, ambiente agradable en oficina.
SALUD Y SEGURIDAD	No está expuesto a riesgos extremos, excepto el uso de elevadores y gradas.
REQUISITOS FÍSICOS	Preferiblemente mayor de 30 años de edad. Excelente presentación personal.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Debe realizar viajes dentro y fuera de la ciudad para comercializar proyectos y gestionar alianzas corporativas.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Facilidad de comunicación, aplicación de procesos, habilidad para trabajar en equipo, habilidad para gestionar procesos de cambio.
Aptitudes	Facilidad de expresión oral y escrita, liderazgo, razonamiento, solución de conflictos, trabajo en equipo, creatividad, razonamiento lógico, habilidad para persuadir y dirigir.
Actitudes	Excelentes relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad, voluntad, empatía, tolerancia.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1	Cumplimiento de metas mensuales.
2	Cumplimiento de actividades programadas.
3	Ingresos proyectados en el mes.
4	Ejecución de plan de comercialización.

DESCRIPTOR DE PUESTO OFICIAL DE VENTAS

Código	AVISA-DP-003
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Oficial de Ventas
DEPARTAMENTO O ÁREA	Departamento de Ventas
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Jefe de Ventas
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Oficiales de Ventas

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Vender propiedades que tiene la empresa o colocarlas en intermediación. Realizar la publicidad necesaria para que la empresa pueda dar a conocer los productos y los servicios que ofrece.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Buscar clientes prospectos para brindar los servicios de la empresa. (ventas y arrendamientos)
2	Mostrar al cliente las proyectos que se tienen en venta
3	Elaborar Expediente del cliente, el que debe incluir ficha de cliente, promesa de compra venta, recibos entre otras necesarias para concretar la venta.
4	Redactar notas de cobro a constructoras dueñas de proyectos, por comisiones a favor de AVISA.
5	Otras que se le asignen.

RESPONSABILIDADES

Por manejo de recursos	Responsable por material y equipo de oficina asignado.
De Supervisión	Ninguno
De toma de decisiones	Responsable de programar visitar a proyectos con los clientes.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional con educación media completa, Bachiller en Mercadotecnia o a carrera.
EXPERIENCIA	De 1 a 2 años de experiencia en venta de bienes raíces.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Conocimiento de técnicas para ventas. Manejo de técnicas de mercadeo y publicidad. Habilidad para redactar informes técnicos.
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m.
AMBIENTE DE TRABAJO	Buenas condiciones de trabajo, ambiente agradable en oficina.
SALUD Y SEGURIDAD	No está expuesto a riesgos extremos, excepto el uso de elevadores y gradas.
REQUISITOS FÍSICOS	Preferiblemente mayor de 25 años de edad. Excelente presentación personal.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Debe realizar viajes dentro y fuera de la ciudad para atender clientes y mostrar bienes inmuebles.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Facilidad de comunicación, habilidad para trabajar en equipo, habilidad para las ventas.
Aptitudes	Facilidad de expresión oral y escrita, liderazgo, razonamiento, solución de conflictos, trabajo en equipo, creatividad, razonamiento lógico, habilidad para persuadir.
Actitudes	Excelentes relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad, voluntad, empatía, tolerancia, perseverante, organizado.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1	Cumplimiento de metas en ventas mensuales.
2	Cumplimiento de actividades programadas.
3	Cumplimiento de metas por Ingresos proyectados en el mes.

DESCRIPTOR DE PUESTO JEFE DE ACTIVOS

Código	AVISA-DP-004
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Activos
DEPARTAMENTO O ÁREA	Administración de Activos
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Gerencia
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Oficial de Activos Contabilidad de Activos

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Realizar gestiones para la recaudación de ingresos por concepto de administración de bienes del IPM, a fin de generar rentas para el IPM y a la vez obtener comisión por administración para la empresa AVISA, estableciendo relaciones de cordialidad y respeto con los clientes para garantizar la satisfacción del mismo.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Elaboración de contratos de arrendamiento junto a las gestiones correspondientes hasta realizar la inscripción respectiva.
2	Realizar gestiones de cobro por arrendamiento, a clientes particulares e Instituciones del Estado.
3	Resolver las solicitudes presentadas por los arrendatarios por servicios brindados en los bienes arrendados, garantizando la satisfacción del cliente.
4	Giras de trabajo para supervisar el pago de rentas, servicios públicos y bienes inmuebles.
5	Realizar gestiones de carácter legal, asignadas por la Gerencia
6	Otras que se le asignen.

RESPONSABILIDADES

Por manejo de recursos	Ocasionalmente recepción de ingresos por renta. Material y equipo de oficina asignado.
De Supervisión	Es responsable de la supervisión del trabajo desarrollado por el Oficial de Activos. Es responsable de la supervisión de la contabilidad de activos.
De toma de decisiones	Es responsable de solucionar requerimiento de los clientes.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional Universitario, Abogado.
EXPERIENCIA	De 1 a 2 años de experiencia.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m.
AMBIENTE DE TRABAJO	Buenas condiciones de trabajo, ambiente agradable en oficina.
SALUD Y SEGURIDAD	No está expuesto a riesgos extremos, excepto el uso de elevadores y gradas.
REQUISITOS FÍSICOS	Excelente presentación personal.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Debe realizar viajes dentro y fuera de la ciudad para realizar gestiones de cobro.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Facilidad de comunicación, habilidad para trabajar en equipo.
Aptitudes	Facilidad de expresión oral y escrita, liderazgo, solución de conflictos, creatividad, razonamiento lógico, habilidad de negociación.
Actitudes	Excelentes relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad, voluntad, empatía, tolerancia.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1.	Ingresos percibidos por gestiones de cobro.
2.	Porcentajes de Disminución de la mora mensual
3.	Resolución de problemas a los arrendatarios.

DESCRIPTOR DE PUESTO OFICIAL DE ACTIVOS

Código	AVISA-DP-005
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Oficial de Activos
DEPARTAMENTO O ÁREA	Administración de Activos
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Jefe de Activos
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Ninguno

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Asistir al Jefe de Activos, en las actividades y tareas rutinarias y operativas del departamento de administración de Activos, en las funciones de Gestión de cobro, atención al cliente, generación de información de resultados, gestión administrativa de los contratos de arrendamiento. Ejecución de las tareas administrativas del departamento, necesaria para la administración eficiente de los activos.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Recepción de pagos por arrendamientos y servicios públicos.
2	Elaboración de cuadro de ingresos
3	Envío de avisos de cobro por alquileres y servicios públicos
4	Llevar un control de los pagos recibidos por depósitos en Bancos
5	Gestiones de cobro por arrendamiento.
6	Control de caja chica.
7	Gestionar depósitos en garantía
8	Gestionar y apoyar la revisión de cuadros de ingresos para pago de comisión de AVISA
9	Llevar el control de pago de servicios públicos de inmuebles que no están siendo arrendados
10	Otras que se le asignen.

RESPONSABILIDADES

Por manejo de recursos	Es responsable del manejo del fondo de caja chica. Es responsable de recibir pagos por arrendamientos Responsable por el material y equipo de oficina asignado.
De Supervisión	Supervisa el envío de notas de cobro a los arrendatarios, a través del Conserje de la Empresa.
De toma de decisiones	Ninguna.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Perito Mercantil y Contador Público.
EXPERIENCIA	Un año de experiencia en su profesión.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Uso de técnicas contables.
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m.
AMBIENTE DE TRABAJO	Buenas condiciones de trabajo, ambiente agradable en oficina.
SALUD Y SEGURIDAD	No está expuesto a riesgos extremos, excepto el uso de elevadores y gradas.
REQUISITOS FÍSICOS	Excelente presentación personal.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Ninguno.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Facilidad de comunicación, habilidad para trabajar en equipo.
Aptitudes	Facilidad de expresión oral y escrita, creatividad, razonamiento lógico.
Actitudes	Excelentes relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad, voluntad, empatía, tolerancia.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1.	Elaboración mensual de cuadro de ingresos.
2.	Informe de pago de servicios públicos.
3.	Gestiones de cobro a clientes en mora.

DESCRIPTOR DE PUESTO OFICIAL DE CONTABILIDAD DE ACTIVOS

Código	AVISA-DP-006
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Oficial de Contabilidad de Activos
DEPARTAMENTO O ÁREA	Administración de Activos
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Jefe de Activos
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Ninguno

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Ejecución las tareas de contabilidad del departamento de administración de activos en lo relacionado a cuentas bancarias, registros de ingresos y egresos, liquidaciones.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Elaborar pagos a proveedores, con la respectiva documentación soporte y la solicitud para emisión de cheque.
2	Llevar control de las entradas y salidas de efectivo, mediante la revisión de documentación soporte.
3	Liquidación de cuentas y traslado.
4	Elaboración de cuadro de gastos, de acuerdo a número de cheques y conceptos.
5	Realizar arqueos de caja chica.
6	Otras que se le asignen.

RESPONSABILIDADES

Por manejo de recursos	Responsable por el material y equipo de oficina asignado.
De Supervisión	Es responsable de realizar arqueos de caja chica. Es responsable de cuadro de ingresos Es responsable de realizar traslados a cuenta.
De toma de decisiones	Es responsable de sugerir al Supervisor los controles necesarios para las operaciones.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Perito Mercantil y Contador Público.
EXPERIENCIA	Un año de experiencia en su profesión.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Manejo de normas internacionales de contabilidad.
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m.
AMBIENTE DE TRABAJO	Buenas condiciones de trabajo, ambiente agradable en oficina.
SALUD Y SEGURIDAD	No está expuesto a riesgos extremos, excepto el uso de elevadores y gradas.
REQUISITOS FÍSICOS	Excelente presentación personal.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Ninguno.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Dominio de términos contables.
Aptitudes	Creatividad, criterio, habilidad, razonamiento lógico y trabajo en equipo.
Actitudes	Excelentes relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1.	Entrega de cuadro de gastos
2.	Conciliación Bancaria
3.	Liquidación de fondos
4	Pagos a proveedores

DESCRIPTOR DE PUESTO JEFE DE MANTENIMIENTO

Código	AVISA-DP-007
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de Mantenimiento
DEPARTAMENTO O ÁREA	Mantenimiento
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Gerencia
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Auxiliares de Mantenimiento

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Brindar mantenimiento preventivo y correctivo a los inmuebles brindados por la Empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Mantener los inmuebles funcionando de manera óptima.
2	Elaboración de presupuestos base para realizar las distintas reparaciones que deben realizarse en los diferentes inmuebles.
3	Supervisar la calidad de las obras en el tiempo programado.
4	Otras que se le asignen.

RESPONSABILIDADES

Por manejo de recursos	Realiza compras con fondos proporcionados de caja chica Es responsable del vehículo asignado al Departamento.
De Supervisión	Supervisa el trabajo desarrollado por los auxiliares de mantenimiento y los contratistas.
De toma de decisiones	Es responsable de diseñar los proyectos de reparación de inmuebles. Sugiere al supervisor la mejor manera ejecutar proyectos de reparación.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional Universitario con grado académico de Ingeniero Civil o Arquitecto
EXPERIENCIA	De 2 a 3 años de experiencia en su profesión.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Dominio de Autocad, Project, Excel, aplicación de Sistemas de información geográfica (GIS), Manejo de Microsoft Office.
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m. con disponibilidad de tiempo extra para trabajos de emergencia.
AMBIENTE DE TRABAJO	Expuestos a ambientes climatizados como a intemperies, debido a que realiza trabajo de campo.
SALUD Y SEGURIDAD	Está expuesto a alturas debido a la supervisión de techos, escaleras. Se expone a riesgos químicos cuando se hace cloración de agua.
REQUISITOS FÍSICOS	Excelente presentación personal, buena salud física y mental.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Requiere desplazarse dentro y fuera de la ciudad la mayor parte del tiempo.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Facilidad de comunicación. Buenas relaciones interpersonales
Aptitudes	Liderazgo, razonamiento lógico, habilidad para persuadir y dirigir.
Actitudes	Honradez, lealtad, voluntad, tolerancia.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1	Informe mensual de mantenimiento preventivo y correctivo de inmuebles.
2	Uso adecuado de los fondos asignados para cada proyecto.

DESCRIPTOR DE PUESTO AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

Código	AVISA-DP-008
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Mantenimiento
DEPARTAMENTO O ÁREA	Departamento de Mantenimiento
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Jefe de Mantenimiento
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Ninguno

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Realizar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo a inmuebles. Ejecutando tareas eléctricas, fontanería, pintura, reparación de bombas de agua y remodelación de espacios físicos.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Medir y dar mantenimiento a contadores electricos
2	Verificar el funcionamiento adecuado de las bombas de agua.
3	Asegurarse del abastecimiento de agua potable en cada uno de los inmuebles.
4	Atender las necesidades de mantenimiento, planteadas por los clientes
5	Otras que se le asignen.

RESPONSABILIDADES

Por manejo de recursos	Es responsable por el uso de adecuado de los materiales y herramientas proporcionadas para el mantenimiento de inmuebles.
De Supervisión	Ninguna.
De toma de decisiones	Ninguna.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Educación Técnica.
EXPERIENCIA	De 1 a 2 años en instalaciones eléctricas, fontanería, carpintería, pintura general.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Ninguno.
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m. con disponibilidad de tiempo extra.
AMBIENTE DE TRABAJO	Debido al trabajo realizado, se expone al polvo, calor, suciedad, ruido, malos olores, humedad, poca iluminación etc.
SALUD Y SEGURIDAD	Está expuesto a riesgos eléctricos, mecánicos, riesgos de incendio, y productos químicos.
REQUISITOS FÍSICOS	Se requiere de fuerza física para levantar objetos pesados, estar en alturas
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Requiere desplazarse dentro de la ciudad la mayor parte del tiempo.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Buenas relaciones interpersonales. Manejo de Herramientas de trabajo Trabajo en equipo
Aptitudes	Creatividad, razonamiento lógico.
Actitudes	Honradez, lealtad, voluntad, empatía.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1	Calidad en Obras realizadas.
2	Uso adecuado de los materiales y herramientas proporcionadas.

DESCRIPTOR DE PUESTO AFANADORA

Código	AVISA-DP-009
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Afanadora
DEPARTAMENTO O ÁREA	Departamento de Mantenimiento
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Jefe de Mantenimiento
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Ninguno

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Realizar tareas de limpieza general en las instalaciones de la Empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Limpieza general de todas Oficinas y áreas de la Empresa.
2	Otras que se le asignen.

RESPONSABILIDADES

Por manejo de recursos	Responsable por el uso adecuado de los materiales y herramientas de limpieza.
De Supervisión	Ninguna.
De toma de decisiones	Ninguna.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Educación Básica no indispensable.
EXPERIENCIA	Ninguna.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Ninguno.
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m.
AMBIENTE DE TRABAJO	Ambiente agradable, en áreas de oficina.
SALUD Y SEGURIDAD	Está expuesto a riesgos químicos por uso de cloro, y pisos mojados.
REQUISITOS FÍSICOS	Se requiere de salud física.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Ninguno, permanece en las instalaciones.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Buenas relaciones interpersonales.
Aptitudes	Ninguna
Actitudes	Responsabilidad, honradez, lealtad, voluntad, empatía.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1	Calidad en servicio de limpieza
2	Uso adecuado de los materiales y herramientas proporcionadas.

DESCRIPTOR DE PUESTO CONSERJE

Código	AVISA-DP-010
Fecha:	27/02/2014

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	Conserje
DEPARTAMENTO O ÁREA	Departamento de Operaciones y Finanzas
PUESTO DEL QUE DEPENDE	Jefe de Operaciones y Finanzas
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	Ninguno

PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Apoyar a la Empresa en general, en la entrega de correspondencia, materiales y/o herramientas a los diferentes destinatarios.

FUNCIONES PRINCIPALES

1	Entregar la correspondencia al destino indicado por la Empresa.
2	Recibir correspondencia que sea enviada a la Empresa por parte de los clientes.
3	Atención al cliente interno y externo en lo referente a entrega de documentos.
4	Otras que se le asignen.

RESPONSABILIDADES

Por manejo de recursos	Responsable por el uso adecuado de equipo, materiales y herramientas asignadas.
De Supervisión	Ninguna.
De toma de decisiones	Ninguna.

PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA	Educación Básica completa. Ciclo común.
EXPERIENCIA	Conocer la ciudad de Tegucigalpa, lectura y comprensión de señales de tránsito.
USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS	Licencia de conducir vehículos
HORARIO DE TRABAJO	08:00 a.m. a 17:00 p.m.
AMBIENTE DE TRABAJO	La mayor parte del tiempo pasa en la ciudad entregando correspondencia. Expuesto a humo, calor, ruido, lluvia y a toda intemperie al aire libre.
SALUD Y SEGURIDAD	Está expuesto a riesgos automovilísticos.
REQUISITOS FÍSICOS	Se requiere de salud física y buena presentación.
REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO	Se desplaza continuamente dentro de la ciudad de Tegucigalpa.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS	
Habilidades Didácticas	Buenas relaciones interpersonales. Facilidad de comunicación.
Aptitudes	Trabajo en equipo.
Actitudes	Responsabilidad, honradez, lealtad, voluntad, dinamismo, amabilidad para tratar al cliente.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	
1.	Entrega en tiempo y forma de la correspondencia asignada.

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se presenta un cronograma de ejecución que puede ser desarrollado por la Empresa para la puesta en marcha de los resultados del presente trabajo.

No.	Actividad	Feb-14				Mar-14				Abr-14			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recolección de información para análisis de puestos												
2	Análisis de puestos												
3	Definición de Descriptores y perfiles de puestos												
4	Revisión y ajustes de Descriptores y perfiles												
5	Presentación de Resultados a la Gerencia de AVISA												
6	Socialización de documentos con Jefes de Departamento												
7	Socialización de documentos con todo el personal laborante.												

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2007). Cinco Pasos Para Transformar Una Oficina De Personal En Un Área De Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2005). Desempeño Por Competencias: Evaluación De 360°. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). Dirección Estratégica De Recursos Humanos. Buenos Aires Argentina: Granica.

Avisa S.A. (2012). Curriculum Empresarial. Tegucialpa, F. M., Honduras.

Bohlander, G. Y. (2008). Administración De Recursos Humanos. 14 Edición.

Chiavenato, I. (2000). Administración De Recursos Humanos. Colombia: Mc.Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración De Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración Del Recurso Humano. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión Del Talento Humano. México, D.F.: Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I. (1993). Iniciación A La Organización Y Técnica Comercial. México: Mcgraw-Hill.

Currie, R., & Faraday, J. (1979). Análisis Y Medición Del Trabajo. México D.F.: Diana.

Dessler, G. (1996). Administración De Personal. Naucalpan De Juárez, Estado De México: Prentice Hall, Inc.

Dessler, G. (2001). Administración De Personal. México: Companion Website.

Dolan, C. S. (2007). Gestión De Los Recursos Humanos. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Fernandez-Rios, M. (2007). Diccionario De Recursos Humanos. España: Diaz De Santos.

Hitt, M. A. (2006). Administración. México: Pearson Educación.

Judge&Robbins. (2009). Fundamentos Del Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Laudon, K. C. (2012). Sistemas De Información Gerencial. México: Pearson.

Lucio, R. H. (2010). Metodología De La Investigación. México D.F: Mcgraw- Hill.

Noé, M. R. (2005). Administración De Recursos Humanos. México: Pearson Educación.

Nora Gutiérrez Olmos, C. (2010). Bienes Raíces Una Introducción A La Profesión. Canadá: Cengage Learning.

Nora Gutiérrez, O. C. (2010). Bienes Raíces Una Introducción A La Profesión. Canadá: Cengage Learning.

Ponce, A. (2007). El Análisis De Puestos. México: Limusa.

Romero, R. (08 De Septiembre De 2011). Evaluar El Desempeño Mediante Las Tecnologías. Obtenido De [Http://Www.Cnnexpansion.Com/Opinion/2011/09/07/Evalua-EI-Desempeno-Mediante-Las-Ti](http://www.cnnexpansion.com/opinion/2011/09/07/evalua-el-desempeno-mediante-las-ti)

Rubinfeld, A. (2006). Creado Para Crecer. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Simón L. Dolan, R. V. (2007). La Gestión De Los Recursos Humanos. España: Mcgraw-Hill.

Stoner, J. A. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Terry&Frankli. (1992). Principios De Administración. México D.F: Compañía Editorial Continental S.A. De C.V.

- Varela, R. (2006). *Administración De La Compensación*. Mexico: Pearson.
- Werther, W. B. (1991). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. México: Mc-Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación A La Organización Y Técnica Comercial*. México: Mcgraw-Hill.
- Nora Gutiérrez Olmos, C. (2010). *Bienes Raíces Una Introducción A La Profesión*. Canadá: Cengage Learning.
- Nora Gutierrez, O. C. (2010). *Bienes Raíces Una Introducción A La Profesión*. Canadá: Cengage Learning.
- Rubinfeld, A. (2006). *Creado Para Crecer*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Blanca Valenzuela Y Micaela Ortiz Pacheco, (2004) *Análisis De Puestos De Trabajo*,

ANEXOS
ANEXO 1

**CUESTIONARIO DIAGNOSTICO PARA RECABAR DATOS SOBRE
DESCRPTORES DE PUESTOS, DIRIGIDO A LA JEFE DE OPERACIONES DE
AVISA S.A.**

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como objetivo analizar los aspectos relacionados a las descripciones de puestos de AVISA y poder aportar una herramienta administrativa que contribuya al desarrollo institucional.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales se solicita responder con toda libertad y sinceridad. La información recopilada será utilizada para fines académicos.

1. AVISA cuenta con las descripciones por escrito de las funciones que le corresponden a cada uno de los puestos de trabajo?

SI _____ NO _____ Cuál es el motivo? _____

Si responde SI:

a. Qué tipo de documento?

Manual de descripciones de puestos

Manual de organización

Otro, Especifique: _____

b. Ha sido actualizado?

SI Fecha de la última actualización? _____

Se encuentra en proceso

NO Cuál es el motivo? _____

c. Ha sido socializado?

SI De qué forma? _____

NOCuál es el motivo? _____

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

SI_____ NO_____Cuál es el motivo? _____

Si responde NO a esta última:

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

Muy importante_____ Importante_____ Sin importancia_____

b. Qué beneficios le traería a AVISA y a los colaboradores contar con descriptores de puestos basados en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes?

A AVISA? _____

A los colaboradores? _____

2. Se han realizado análisis de puestos en AVISA?

SI_____ NO_____Cuál es el motivo? _____

Si responde SI.

Cuándo fue la última fecha de realización? _____

b. Cuáles fueron los resultados obtenidos? _____

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

SI _____ NO _____Cuál es el motivo? _____

Si responde SI:

Por medio de que se lo indican?

a. De forma verbal (Quién?) _____

b. Documento escrito (especifique) _____

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

SI _____ NO _____Cuál es el motivo? _____

Si responde SI:

Por medio de que se lo indican?

a. De forma verbal (Quién?) _____

b. Documento escrito (especifique) _____

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

SI (quién?) _____ NOCuál es el el motivo? _____

ANEXO 2

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS

Objetivo: recabar datos para conocer el grado en que los colaboradores están involucrados con al Empresa

Instrucciones: Conteste con sinceridad, lo que a continuación se le solicita. Dicha información es de carácter confidencial y para fines académicos.

Conoce la misión y visión de la Empresa? SI_____No_____

Conoce el rubro de bienes raíces? SI_____No_____

Sabe cómo sus actividades contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la Empresa? SI_____No_____

Considera usted que un descriptor y perfil de su puesto puede contribuir a mejorar el desempeño de la Empresa? SI_____No_____

Muchas gracias por su aporte!

ANEXO 3

INSTRUMENTO DE RECOPIACION DE INFORMACION PARA ANÁLISIS DE PUESTOS

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

Código: _____

DATOS DEL EMPLEADO

Nombre	
Edad (No indispensable)	
Formación Académica	
Experiencia Laboral	

INFORMACION PARA ANÁLISIS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO O ÁREA	
PUESTO DEL QUE DEPENDEN	
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	

I.- PROPÓSITO

Defina brevemente en qué consiste el trabajo en este puesto.

--

II.- FUNCIONES

En orden de importancia, ¿cuáles son sus obligaciones? ¿Cómo las hace?

No.	Obligación

III.- RESPONSABILIDADES

Responsabilidades en manejo de recursos

Sobre Bienes Económicos	Sobre Bienes Materiales

Responsabilidades de Supervisión

Supervisa Procesos	Supervisa Personas

Responsabilidades de Toma de Decisiones

Decisiones Propias	Sugeridas al Supervisor

IV.- TAREAS NORMALES O RUTINARIAS

Especifique qué trabajo concreto realiza, ¿cómo lo hace? ¿Qué herramientas utiliza?

¿Quién le encomienda estas tareas? ¿A quién entrega los resultados?

Tiempo diario aproximado invertido en cada tarea.

No.	Tarea

V.- TAREAS PERIODICAS O ESPECÍFICAS

Especifique qué trabajo concreto realiza, ¿cómo lo hace? ¿Qué herramientas utiliza?

¿Quién le encomienda estas tareas?

Periodo de realización de la tarea: semanal, quincenal, mensual, anual, etc.

No.	Tarea

VI.- FORMACION ACADEMICA (La que exige el puesto, según su criterio)

--

VII.- EXPERIENCIA (La que exige el puesto, según su criterio)

VIII.- USO DE MATERIALES, TÉCNICAS O HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS

IX.- HORARIO DE TRABAJO (Si horario nocturno o mixto, especificar horas y frecuencia)

X.- AMBIENTE DE TRABAJO (Interno, externo, condiciones físicas y materiales. Especifique si está expuesto a calor, suciedad, ruido, olores, polvo, frío, humo, humedad, oscuridad o poca iluminación.)

XI.- SALUD Y SEGURIDAD (Condiciones a las que está expuesto: lugares elevados, escaleras, riesgos mecánicos, riesgos eléctricos, riesgos de incendio, conducción de vehículos o maquinarias, etc.)

XII.- REQUISITOS FÍSICOS (Características físicas que considera necesarias para el puesto, requerimientos de estatura, fuerza física, edad, apariencia, etc)

XIII.- REQUISITOS DE DESPLAZAMIENTO (Requisitos de viaje, ubicación geográfica, Nacional e Internacional y frecuencia de viajes. ¿Requiere desplazamientos fuera de la institución ? Especifique distancia y frecuencia.)

XIV.- CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

Habilidades Didácticas que considera necesarias para el puesto

(Facilidad de comunicación, dominio del tema, aplicación del contenido, integración del grupo, dinamismo, utilización de herramientas didácticas, logra mantener la atención del grupo, actividades de aprendizaje activo, muestra interés por el aprendizaje)

Aptitudes que considera necesarias para el puesto

(Facilidad de expresión oral y escrita, liderazgo, razonamiento, solución de conflictos trabajo en equipo, creatividad, razonamiento lógico, habilidad para persuadir y dirigir)

Actitudes que considera necesarias para el puesto

(Relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad, voluntad, empatía, para recibir críticas, don de gentes, buena presencia, disponibilidad de horario, tolerancia)

XV.- INDICADORES DE DESEMPEÑO (Aspectos que considere medibles en su puesto)

¿Está siendo evaluado su trabajo ? ¿Quién lo evalúa ? ¿Qué métodos o criterios se utilizan? ¿Periodicidad?

A qué puesto puede ser ascendido el trabajador ? _____

Realiza actualmente alguna tarea que, en su opinión, no le corresponde? Sea explícito y Especifique la frecuencia con que esto ocurre.

Existe alguna tarea que realiza actualmente otra persona y que, en su opinión, le correspondería al ocupante de su puesto realizar? Sea explícito y especifique la frecuencia con que esto ocurre.

COMENTARIOS ADICIONALES

Sugerencias, observaciones, recomendaciones.

Elaborado por: _____

Fecha: _____