

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROPUESTA DE MEJORA DEL PERFIL DE PUESTO DE JEFE DE OFICINA BASADO EN COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA OFICINA REGISTRAL ZONAL SURCO, AÑO 2019”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

HUAMANI COAQUIRA SELENE

Villa El Salvador

2019

DEDICATORIA

A Dios porque es mi guía incondicional y a mi madre Rosa Pilar Coaquira Arangure, porque todo lo que he logrado se lo debo a ella y por inculcarme desde muy pequeña lo importante que es estudiar y seguir nuestras metas, ella es y será mi gran ejemplo a seguir a pesar de las adversidades que se presenten en la vida, su fortaleza me impulsa a seguir mejorando cada día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y estar presente en los momentos más difíciles puesto que con su amor incondicional me guía.

A mi madre por brindarme su apoyo y creer siempre en mí, y a mis hermanos quienes me motivan cada día para seguir cumpliendo mis metas trazadas.

A mi pareja que estuvo conmigo en el proceso y está en cada proyecto e idea innovadora que nos impulse a crecer y desarrollarnos juntos.

Gracias a los docentes quienes con su paciencia y dinamismo me brindaron sus conocimientos y grandes experiencias las cuales me han ayudado en la toma de decisiones tanto personales como profesionales.

Para concluir agradezco también a mis compañeros y amigos porque fueron para mí un gran apoyo, he aprendido de cada uno algo nuevo, especial y aprendí a valorarlos. Gracias a mi casa de estudios UNTELS fueron hermosos 5 años, me llevo grandes recuerdos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	10
1.2. Justificación del Problema.....	11
1.3. Delimitación del Proyecto	12
1.3.1. Teórica.....	12
1.3.2. Temporal.....	12
1.3.3. Espacial	12
1.4. Formulación del Problema.....	12
1.4.1. Problema General.....	12
1.4.2. Problemas específicos	12
1.5. Objetivos	13
1.5.1. Objetivo General	13
1.5.2. Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes Nacionales e Internacionales.....	14
2.1.1. Antecedentes Nacionales	14
2.1.2. Antecedentes Internacionales	15
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.2.1. Bases teóricas de perfil de puesto	16
2.2.2. Diseño de Perfil de Puesto y Competencias Según Servir.....	19
2.2.3. Perfil por Competencias Directivas	23
2.2.4. Competencias Generales, Específicas y por Área	29
2.3. Definición de Términos Básicos	36
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL... 38	
3.1. Reseña de la Empresa	38
3.2. Diagnóstico de la empresa o entidad	40
3.3. Presentación de la Propuesta	44
3.3.1. Objetivos de la Propuesta	45
3.3.3. Los Niveles de Competencia	49
3.3.4. Perfil del puesto de Jefe de Oficina Registral.....	51
3.3.5. Presupuesto.....	54

3.3.6. Cronograma	55
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS	60
Anexo 1. Listado de las 60 competencias más utilizadas según Martha Alles	60
Anexo 2. Organigrama de SUNARP- Organos Desconcertados	61
Anexo 3. Cuestionario sobre Perfil de Puesto de Jefe de Oficina Registral	62
Anexo 4. Tablas y Gráficos Estadísticos del Cuestionario.....	64
Anexo 5. Concurso Público de Méritos Sunarp – Zona Registral N° VIII.....	94
Anexo 6. Cargo de Registrador Público y Registrador Público Jefe	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pasos de Diseño del Perfil Según SERVIR	20
Figura 2. Competencias Personales del Administrador.....	26
Figura 3. Modelo de Habilidades Directivas Esenciales.....	27
Figura 4. Importancia el Desarrollo de Habilidades.....	29
Figura 5. Las Competencias Cardinales.	30
Figura 6. Las Competencias Específicas Gerenciales.	30
Figura 7. Las Competencias Específicas por Área.	31
Figura 8. Organigrama de la Oficina Registral Zonal Surco.	40
Figura 9. Conformidad del Perfil del Puesto	64
Figura 10. Funciones del Jefe.	65
Figura 11. Experiencia en Administración.....	66
Figura 12. Formación Administrativa.....	67
Figura 13. Manejo en Microsoft Office.....	68
Figura 14. Idioma Extranjero	69
Figura 15. Cursos de Especialización	70
Figura 16. Comprensión y Apreciación de Perspectivas y Conductas	71
Figura 17. Manejo de Grupo	72
Figura 18. Capacidad de Anticiparse	73
Figura 19. Cursos de Acción Eficaces y Efectivos	74
Figura 20. Actividades con Precisión y Calidad	75
Figura 21. Compromiso con las Metas.....	76
Figura 22. Valores y Costumbres	77
Figura 23. Satisfacción del Usuario.....	78
Figura 24. Fluidez de la Información	79
Figura 25. Redacción de Documentos	80
Figura 26. Interés y Escucha de Opiniones.....	81
Figura 27. Jefe no Autoritario	82
Figura 28. Desempeño del Jefe en dirección	83
Figura 29. Compromiso y Organización	84
Figura 30. Enfoque de Tareas y Motivación Grupal	85
Figura 31. Automotivación en Tareas y Actividades.....	86
Figura 32. Integración y Participación entre áreas	87
Figura 33. Soluciones Efectivas bajo reglamentos.....	88
Figura 34. Adaptación y Autocontrol	89
Figura 35. Acciones Concretas de Corrección	90
Figura 36. Unión de Equipo.....	91
Figura 37. Capacitación del Personal.....	92
Figura 38. Identificación de Mejora y Cambios	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Competencias Aplicable a los Directivos Públicos	21
Tabla 2. Clasificación de Habilidades Directivas.....	28
Tabla 3. Personal de la Oficina Registral de Surco.....	43
Tabla 4. Competencias Generales.....	46
Tabla 5. Competencias Específicas	46
Tabla 6. Clasificación de Microsoft Word en Niveles.....	47
Tabla 7. Clasificación de Microsoft Ms Excel en Niveles.....	47
Tabla 8. Clasificación de Microsoft Power Point en Niveles.....	48
Tabla 9. Clasificación de Idioma Extranjero Inglés en Niveles	48
Tabla 10. Programas y/o Cursos de Especialización	49
Tabla 11. Presupuesto de Propuesta de Perfil de Puesto.....	54
Tabla 12. Conformidad del Perfil del Puesto	64
Tabla 13. Funciones del Jefe	65
Tabla 14. Experiencia en Administración.	66
Tabla 15. Formación Administrativa.....	67
Tabla 16. Manejo en Microsoft Office.....	68
Tabla 17. Idioma Extranjero	69
Tabla 18. Cursos de Especialización	70
Tabla 19. Comprensión y Apreciación de Perspectivas y Conductas	71
Tabla 20. Manejo de Grupo.....	72
Tabla 21. Capacidad de Anticiparse.....	73
Tabla 22. Cursos de Acción Eficaces y Efectivos	74
Tabla 23. Actividades con Precisión y Calidad.....	75
Tabla 24. Compromiso con las Metas.....	76
Tabla 25. Valores y Costumbres	77
Tabla 26. Satisfacción del Usuario.....	78
Tabla 27. Fluidez de la Información	79
Tabla 28. Redacción de Documentos	80
Tabla 29. Interés y Escucha de Opiniones.....	81
Tabla 30. Jefe no Autoritario	82
Tabla 31. Desempeño del Jefe en dirección	83
Tabla 32. Compromiso y Organización	84
Tabla 33. Enfoque de Tareas y Motivación Grupal	85
Tabla 34. Automotivación en Tareas y Actividades.....	86
Tabla 35. Integración y Participación entre áreas	87
Tabla 36. Soluciones Efectivas bajo reglamentos.....	88
Tabla 37. Adaptación y Autocontrol	89
Tabla 38. Acciones Concretas de Corrección	90
Tabla 39. Unión de Equipo.....	91
Tabla 40. Capacitación del Personal.....	92
Tabla 41. Identificación de Mejora y Cambios.....	93

INTRODUCCIÓN

El Talento humano es uno de los recursos más importantes de una empresa o institución sea pública o privada, le da un gran valor a la organización y garantiza el cumplimiento de metas y objetivos que establece una empresa.

El área de recursos humanos es entonces el encargado de atraer y seleccionar al personal idóneo que necesita la organización, entonces para poder elaborar el perfil del candidato ideal es necesario llevar a cabo una investigación y seguir los pasos y evaluaciones correspondientes al reclutamiento y selección del perfil buscado que contenga las competencias esenciales que debe impartir un directivo o jefe.

El presente trabajo es realizado con el propósito de identificar la causa de la inestabilidad del puesto del jefe de oficina, y el por qué de continuos problemas que surjen bajo la dirección del mismo, dado que es el responsable de la toma de decisiones y es el encargado de dirigir la Oficina Registral Zonal Surco perteneciente a la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, SUNARP.

Asimismo, cabe resaltar la importancia que debe tener el adecuado proceso de reclutamiento y selección para la contratación de un directivo el cual debe poseer aparte de conocimientos, la experiencia y las competencias que influyan de manera positiva en la organización.

Las habilidades gerenciales o directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que debe poseer o desarrollar una persona que le facultan para realizar las labores propias del liderazgo y la gestión dentro de una organización.

En este sentido, este trabajo tiene la finalidad de proponer una posible solución al problema de inestabilidad de un personal directivo quien tiene el mando de una Oficina Registral con un equipo de colaboradores, quienes quieren lograr la mejora de la entidad para beneficio de toda la comunidad, pues las superintendencias son órganos fiscalizadores del Estado en determinadas actividades económicas y servicios públicos.

Para ello, se ha partido de teorías que se describen en el marco teórico, ajustando y adecuando aspectos para valorar el esfuerzo que hace el equipo de

colaboradores para mantener en progreso una oficina a pesar de los cambios frecuentes dados en poco tiempo, ya que el talento humano de las instituciones públicas están al servicio de ciudadanía pero, sobre todo se quiere optimizar el proceso de contratación que garantice la adecuada asignación de los recursos del Estado siguiendo una minuciosa y eficiente selección de personal que conlleve a grandes resultado y mejora continua.

Finalmente, cabe resaltar que el desarrollo de este trabajo por suficiencia profesional se compone de tres capítulos los cuales se indican a continuación:

CAPÍTULO I: Se detalla la realidad problemática de la Oficina Registral Zonal Surco, la justificación, delimitación (teórica, temporal y espacial), como también la formulación del problema y objetivos especificados en el presente trabajo.

CAPÍTULO II: Se describe los antecedentes nacionales e internacionales correspondiente a la tematica principal, las bases teóricas de diferentes autores y también la definición de términos que se mencionaron en el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO III: En este último capítulo se muestra el diagnóstico, reseña acerca de la Oficina Registral Zonal Surco y finalmente la propuesta de mejora del diseño de perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral.

En el final de trabajo se expresan las conclusiones y recomendaciones, concluyendo de esta manera el trabajo por suficiencia profesional.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En el Perú se vive actualmente un grave problema de contratación de personal lo cual en la mayoría de casos no desempeña el perfil que se encuentra establecido en su respectivo Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y/o Clasificador de Cargos. Cabe resaltar que en abril del presente año 2019 mediante el Operativo “Designación de funcionarios en cargos de confianza en los gobiernos regionales y locales la Contraloría General identificó que 2,609 funcionarios designados en cargos de confianza en 289 entidades públicas a nivel nacional no cumplen o no acreditan cumplir con los perfiles establecidos.

Cabe destacar que la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) ha comunicado a la Contraloría General que no resulta válida la contratación, designación o encargatura en un puesto de quien no cuente con el perfil establecido, debido a que ello implicaría una contravención a los documentos de gestión que regulan los perfiles de puestos de la entidad y a las normas de acceso al empleo público.

La Superintendencia Nacional de Registros Públicos- SUNARP, es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos a nivel nacional contiene 189 oficinas y en la sede de Lima provincia cuenta con 28 oficinas de las cuales 7 son Oficinas Registrales y mi persona eligió la Oficina Registral Zonal Surco como sede para proponer una mejora, en donde el problema que se observa radica principalmente en lo cambiante que es el puesto de jefe de la oficina, llamado también responsable o encargado de la oficina. En primer año el cambio fue de tres veces y son muchas las razones de su inestabilidad, pero en su mayoría las encuestas por medio de la sede central respecto a la gestión de la oficina por parte del público externo o usuarios produjeron un diagnóstico de baja en satisfacción, pero entonces a nivel interno ¿Poseen los jefes las habilidades gerenciales desarrolladas para poder liderar un equipo, tomar las mejores decisiones y poder solucionar los conflictos del día a día? Esta es una de las

interrogantes que surgen por tal motivo se quiere proponer una mejora partiendo desde la raíz de la posible causa.

Una inadecuada selección del perfil de jefe de oficina desequilibra a todo el personal y desmotiva los malos resultados, se debe tener en cuenta además que Zonal Surco es una de las oficinas a diferencia de las otras oficinas a nivel de toda Lima con mayor número de ingresos y usuarios, además las demoras en la asignación de personal administrativo por parte del área de recursos humanos de la sede central conlleva entonces al estrés del grupo de zonal Surco, produciendo así a una disminución en el desempeño e insatisfacción del cliente interno y externo.

1.2. Justificación del Problema

El presente trabajo por suficiencia profesional se justifica en la contribución que generaría al área de recursos humanos de la sede central de Lima, la propuesta de perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco, que además podría ser utilizado de base para el diseño de perfil de jefe de cualquiera de las oficinas desconcertadas y/o registrales perteneciente a la Zona Registral de Lima N° IX (SUNARP).

El perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral conllevaría entonces a buenos resultados teniendo en cuenta que un directivo debe de poseer las habilidades gerenciales para manejar un equipo, resolver los conflictos, buena comunicación interpersonal e intrapersonal, capacitaciones al personal nuevo, e incremento de la motivación en los colaboradores, entre otras. De esta manera lograr una eficiente selección del directivo quién asume funciones importantes y al ser seleccionado de acuerdo a los requerimientos, logré un buen desempeño laboral y por ende la satisfacción de todo el personal y beneficio de la comunidad.

En este presente trabajo se toma como base las teorías de Idalberto Chiavenato, Berta Madrigal, David Whetten & Kim Cameron y Martha Alles principalmente, de esta manera guiar la propuesta de diseño de perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco. La misma que servirá como una herramienta de gestión permanente de recursos humanos en las organizaciones. Y punto de partida para futuras investigaciones.

1.3. Delimitación del Proyecto

1.3.1. Teórica

El presente trabajo por suficiencia toma teorías acerca del diseño de perfil del puesto, las habilidades o competencias que debe tener un directivo. Además, en antecedentes de investigaciones realizadas en la materia y otros.

1.3.2. Temporal

El presente trabajo por suficiencia hace referencia al año 2019.

1.3.3. Espacial

El presente trabajo se realiza en el distrito de Santiago de Surco de la ciudad de Lima. Comprende a la Oficina Registral de Zonal Surco perteneciente a la Zona Registral de Lima N° IX, ubicada en la Av. Benavides N° 3751-3757, Santiago de Surco.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo mejorar el perfil de puesto basado en competencias del Jefe de Oficina Registral Zonal Surco?

1.4.2. Problemas específicos

1. ¿Cómo mejorar las competencias generales del perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco?
2. ¿Cómo mejorar las competencias específicas del perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco?
3. ¿Cómo mejorar las competencias técnicas del perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer la mejora de perfil de puesto de jefe de oficina registral basada en competencias directivas de la Oficina Registral Zonal Surco, año 2019.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Proponer mejora de las competencias generales del perfil de puesto del Jefe de Oficina Registral Zonal Surco.
2. Proponer mejora de las competencias específicas del perfil de puesto del área del perfil Jefe de Oficina Registral Zonal Surco.
3. Proponer mejora de las competencias técnicas del perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Nacionales e Internacionales

Antecedentes Nacionales entre los antecedentes Nacionales se menciona tres a continuación:

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Vivanco (2017) en su tesis “Competencias laborales y comunicación interna en los trabajadores profesionales de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp), Lima. 2016” para obtener el Título de Magister en Gestión Pública, en la Universidad Cesa Vallejo, y su objetivo fue determinar qué relación existe entre las competencias laborales y la comunicación interna en los trabajadores profesionales de Sunarp, llegó a la conclusión que las competencias laborales se relacionan significativamente con la dimensión de patrones de la comunicación de la comunicación interna en los trabajadores profesionales de Sunarp siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.642, demostró una alta asociación entre las variables.

Se comprende que la comunicación forma parte del las competencias que todo trabajador debe poseer para tener un buen desempeño laboral y por lo tanto el coeficiente Rho afirmó su hipótesis.

Yaco (2017) en su tesis “El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Pocollay – Tacna- 2016” para obter el Título de Grado de Licenciada en la Universidad Privada de Tacna, en donde describe el objetivo siguiente establecer la influencia del Diseño de Puesto en la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, el tesista concluye que dada la implementación de la prueba de hipótesis los resultados demuestran que el hecho que el trabajador tenga claridad respecto al diseño de puesto de trabajo, influye directamente en su productividad profesional, resaltándose la importancia de contar con un diseño que establezca funciones claras a fin que el colaborador realice sus labores sin caer en ambigüedades al periodo de ejecutarlas.

Entonces de acuerdo a la investigación, se demostró que ambas variables se relacionan de forma directamente proporcional siempre y cuando el trabajador sepa sus funciones que enmarca el puesto laboral se generará productividad más segura y eficiente.

Calle (2018) en su tesis “Diseño de los perfiles de puestos, de acuerdo a la ley del servicio civil, en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre - Piura 2017” para obtener Título de Grado de Licenciada en la Universidad Nacional de Piura, quién tiene como objetivo realizar un plan de trabajo para el diseño de los Perfiles de Puestos de la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre en correlación a la Ley del Servicio Civil, para que de esta manera la entidad cuente con personal idóneo y que satisfaga las exigencias de cada puesto existente, finalmente concluye que para el diseño del perfil de los puestos, se elaboró un plan de trabajo que incluyo a las etapas para perfilar puestos y se aplicó encuestas para la obtención de datos y entrevistas para la validación de las etapas de la metodología.

Por lo tanto la tesista siguió el objetivo de proponer un modelo de diseños de perfiles de puestos según la Ley Servir para entidades públicas cumpliendo con las etapas correspondientes.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

En los Antecedentes Internacionales se menciona tres tesis:

En la tesis de Henríquez & Soto (2016) con su tesis “Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, Sucursal San Vicente, Talcahuano”, en donde tuvo como objetivo crear y proponer perfiles de cargo a base del modelo de gestión por competencias a la empresa Agunsa Chile, para obtener el Título de Grado en la Universidad del Bio-Bio, concluye que la Gestión por Competencias crece en relevancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, debe dar sus mejores cualidades profesionales y también personales a la organización. Si se define el diseño de perfiles con anterioridad se puede lograr una ventaja competitiva

Cansinos (2015) autora de la tesis titulada “Selección de personal y desempeño laboral” para obtener el Título de Grado en la Universidad Rafael Landívar” quien tiene como objetivo determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, concluyendo que el proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño y que el proceso de Selección de personal tiene una efectividad de 71.15% por lo que se considera efectivo.

De acuerdo a la investigación, se relacionan ambas variables de forma directamente proporcional es por eso la influencia de ambas en la selección las pruebas psicológicas descartan son un punto relevante para lograr seleccionar el mejor talento.

La autora Chinchín (2015) “Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal” para obtener el Título de Grado en la Universidad Central del Ecuador tiene como objetivo determinar si la aplicación selección de personal por competencias permite reducir los índices de rotación de Auxiliares de Farmacia en la cadena Pharmacy’s de la ciudad de Quito.y concluye que: La Selección de Personal por Competencias permitió bajar el índice de rotación en la cadena de farmacias Pharmacy’s y se logró contratar personal idóneo para el cargo de Auxiliar de Punto de Venta.

En mi opinión la selección por competencias es más eficiente ya que disminuirá por ende la rotación, así como lo menciona la tesis, teniendo en cuenta que el diseño de un perfil de puesto es el punto de partida para una selección eficiente.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Bases teóricas de perfil de puesto

Definición de Perfil de Puesto

Según Chiavenato (2007) precisa que “es el instrumento que se ocupa de las necesidades que el individuo requiere efectuar, para poder escoger a un puesto de trabajo definitivo de una compañía” (pág. 29).

En la Directiva N°001-2016-SERVIR/GDSRH (2016) define el perfil de puesto como “la información estructurada respecto de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto” (pág. 4).

2.2.1.1. El diseño de puesto

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. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad (Chiavenato, 2008).

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

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar.
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar.
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto, es decir quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar (Chiavenato, 2008).

2.1.1.2. Descripción de puesto

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puesto que existen en la empresa; es la enumeración de detallada de las atribuciones o tareas del puesto la periodicidad de la ocupación (Chiavenato, 2008).

2.1.1.3. Análisis de Puesto

La descripción de puestos y análisis de puestos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del puesto, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación (Chiavenato, 2008).

2.1.1.4. Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción y análisis de puesto son responsabilidad de línea y función de staff. Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

El punto número 2 (cuestionario), el análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa (Chiavenato, 2008).

2.1.1.5. Objetivos de la descripción y el análisis de puesto

Los objetivos del análisis y descripción de puesto son muchos, y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede citar:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, elegir donde debe reclutarse y como base para el reclutamiento del personal.

- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones (Chiavenato, 2008).

Cabe resaltar que el reclutamiento se divide en 2 fases en la primera surge la necesidad de personal, en esta etapa se harán los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta qué punto van a existir las necesidades de personal, donde se van a producir factores como: vacantes, rotación; vacaciones, permisos, las inasistencias, promoción y adiestramiento, etc. Y en la segunda fase se refiere a la reunión de requisitos del cargo; cada uno de los cuales tendrá la siguiente información: título del cargo, a qué unidad estará adscrito, definición del puesto, descripción de las tareas del cargo, relaciones jerárquicas y verticales, relaciones horizontales, remuneración asignada al cargo, características personales y físicas, habilidades personales, condiciones personales, etc.

Entonces el diseño, descripción y análisis de perfil de cargo se encuentra en la segunda fase del reclutamiento.

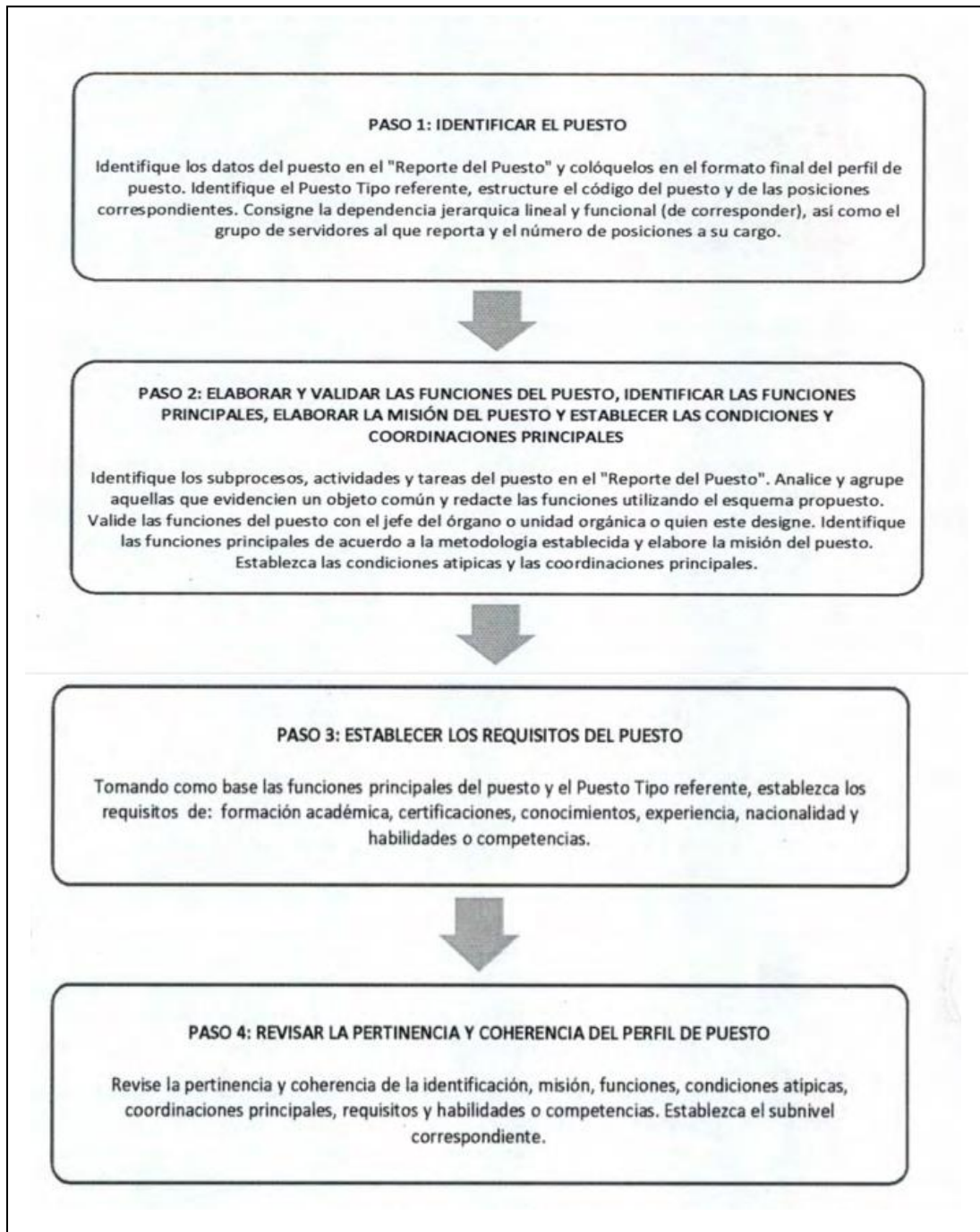
2.2.2. Diseño de Perfil de Puesto y Competencias Según Servir

2.2.2.1. Elaboración del Perfil de Puesto Según Servir

El servicio civil peruano creó una Guía metodológica para la creación de manual de perfiles de puestos lo cual va dirigido a los gestores de recursos humanos que tienen la responsabilidad de elaborar el Manual de Perfiles de Puestos; así como a los jefes de los distintos órganos y unidades orgánicas de la entidad, quienes participan en la validación de los perfiles de puestos de sus respectivas áreas.

A fin de contar con el marco general del desarrollo de esta etapa, se presenta el siguiente gráfico con los pasos y actividades necesarias para la elaboración de un Perfil de Puesto. Son 4 los pasos que se deben seguir para la elaboración del perfil del puesto son mostrados en la *Figura 1* siguiente:

Figura 1. Pasos de Diseño del Perfil Según SERVIR



Fuente. Servir (2016) Normas Para la Gestión de Proceso de Diseño de Puestos y Formulación Manual de Perfiles de Puestos.

2.2.2.2. Las Competencias según el Servicio Civil Peruano

Servir ha definido las competencias necesarias para ser aplicadas en el Modelo de Gestión de los Recursos Humanos.

- Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos: Son aquellas competencias que están directamente relacionadas con el puesto y la función del segmento directivo.
- Competencias Transversales del Servicio Civil: Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores públicos del Estado, sin distinción de entidad, nivel o puesto que desempeñen.

La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el sector público señala la necesidad de contar con Competencias Básicas que refieran conductas indispensables por parte de todo servidor público y que son independientes de su función, jerarquía y modalidad laboral.

El modelo establece el enfoque por competencias aplicable a los Directivos Públicos, siendo las competencias definidas en la *Tabla 1* y están divididas en competencias genéricas y competencias transversales:

Tabla 1. Cuadro de Competencias Aplicable a los Directivos Públicos

Competencias Genéricas del grupo de Directivos Públicos	Competencias Transversales a todos los Servidores Civiles
Liderazgo	Vocación a Servicio
Articulación con el entorno político	Orientación a resultados
Visión estratégica	Trabajo en equipo
Capacidad de gestión	

Fuente. Servir Diccionario de Competencias del Grupo de Directivos Públicos. (2017)

2.2.2.3. Las Competencias Técnicas o conocimientos

Los conocimientos que se describan, deben validarse con certificación, prueba técnica, entrevista o algún otro mecanismo que evidencie el cumplimiento del requisito de conocimientos; ello es importante asegurar la idoneidad de los candidatos en los procesos de selección de personal.

Para desarrollar este paso, revise la misión y las funciones esenciales del puesto y establezca los siguientes requisitos de conocimientos en la Hoja de Trabajo.

- **Cursos y/o Programas de Especialización:** Los cursos o diplomados que se requieren para ocupar el puesto; los mismos que deben contar con la certificación o sustento documental respectivo.

Cabe resaltar que cada curso debe de tener como mínimo 24 horas y los diplomados 90 horas como mínimo.

- **Conocimientos Ofimáticos:** Identifique el nivel de dominio del Word, Excel y Power Point; así como otros paquetes informáticos que pudieran ser necesarios para el puesto.

- **Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos:** Establezca si es necesario conocer algún idioma y/o dialecto; asimismo mencionar el nivel de dominio.

La globalización y el internet generó la conexión de distintos países y culturas, entonces el hablar distintos idiomas forma parte de las competencias del ser humano. Garrido (2010) afirma que el inglés se transforma en la herramienta fundamental para poder entenderse y realizar las negociaciones. En este sentido, a nivel laboral para tener acceso a determinados puestos, también se ha convertido en un requisito primordial.

Según Orero, Del Pino, Campanario y Fernández (2003), la ofimática deberá favorecer las interacciones entre los responsables de los diferentes servicios. Se aplica a la preparación de documentos, la organización de las actividades de la oficina, la manipulación de datos numéricos y soporte en la toma de decisiones la

seguridad y el control de las actividades de la oficina, así como el diseño de los puestos de trabajo y la adecuación a su entorno.

2.2.3. Perfil por Competencias Directivas

El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

2.2.3.1. Definición de Competencia y Habilidad

Competencia

Alles (2006), nos dice que “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados distintos” (pág. 82).

También Levy-Leboyer (1992) se refirió a las competencias que son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Habilidad

Según Madrigal (2006) indica con relación al término habilidad como “la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Además, Katz (1955) citado por Robbins-Coulter, menciona que “una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado” (pág. 12).

2.2.3.2. Clasificación de Habilidades de un Administrador según

Robert Katz

Según Katz (1955), el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza.

El investigador Robert Katz, citado por Chiavenato (2006) hace mención, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

Habilidades Técnicas: Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera.

Habilidades Humanas: Se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales.

Habilidades Conceptuales: Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

2.2.3.3. Competencias Personales de un Administrador según Idalberto Chiavenato

Para Chiavenato, (2006) esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

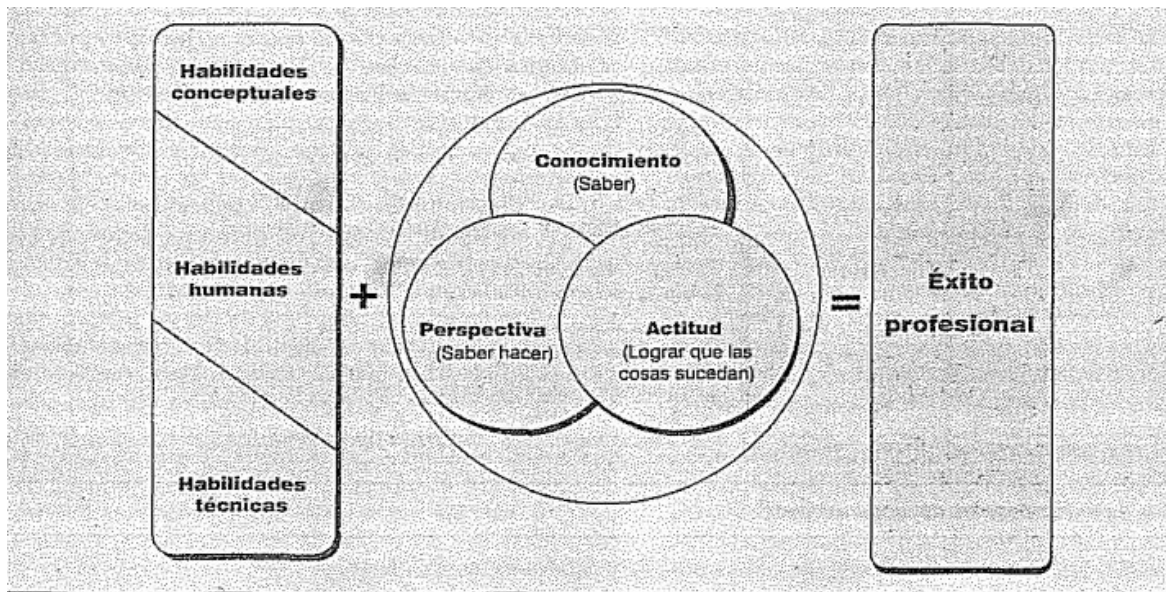
El Conocimiento: Es todo el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Dado que el conocimiento cambia a cada instante en virtud de las transformaciones y las innovaciones que ocurren con intensidad cada vez mayor, el administrador debe actualizarlo y renovarlo constantemente (Chiavenato, 2006).

La Perspectiva: Es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio. La perspectiva es la capacidad de poner en práctica las ideas y conceptos abstractos que están en la mente del administrador, así como de ver las oportunidades y transformarlas en productos nuevos, servicios o acciones personales (Chiavenato, 2006).

La Actitud: Significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas (págs. 4-5).

En la *Figura 2* se puede observar los 3 tipos de habilidades (Técnicas, Humanas y Conceptuales) que planteó Robeth Katz sumado a las competencias que menciona Chiavenato (Conocimiento, Perspectiva, Actitud).

Figura 2. Competencias Personales del Administrador.



Fuente. Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría General de la Administración.

2.2.3.4. Clasificación de Habilidades según Whetten & Cameron

Algunos autores llaman a las habilidades gerenciales como habilidades directivas según Whetten & Cameron, (2005):

Según (Whetten & Cameron, 2005) menciona que “Basados en años de investigación y observación personal de directivos eficaces, hemos identificado nueve habilidades de administraciones fundamentales, organizadas en tres categorías.”

Personal

- Desarrollo de auto-conciencia.
- Manejo del estrés personal.
- Solución analítica y creativa de problemas.

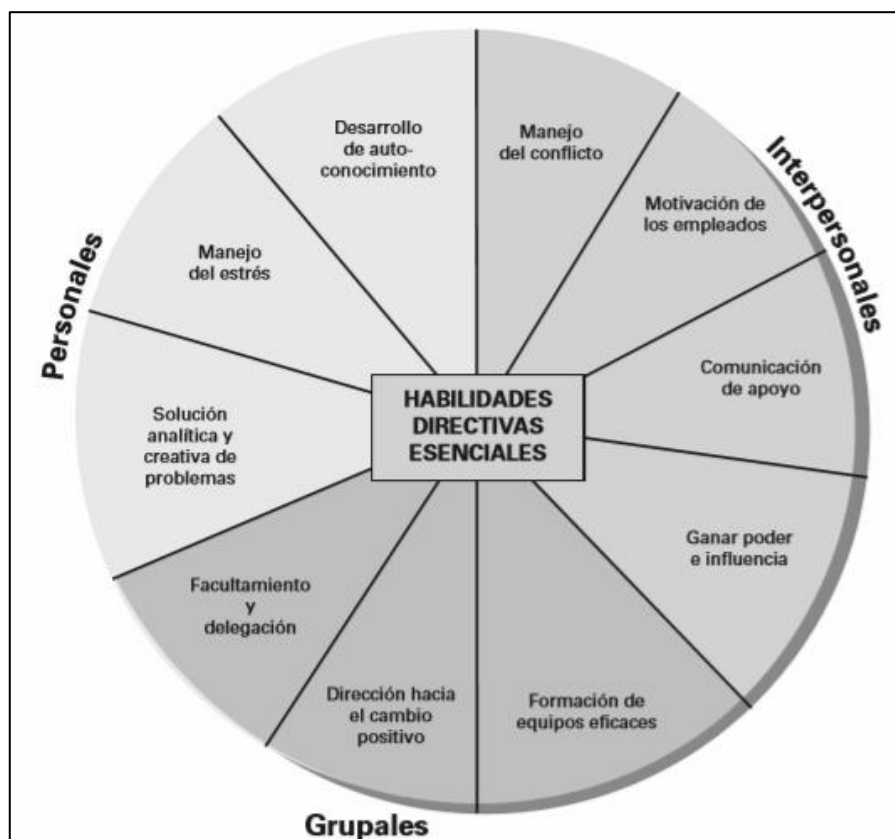
Interpersonal

- Dirección, orientación y comunicación de apoyo.
- Obtención de poder e influencia.
- Motivación de los demás.
- Manejo del conflicto.

Habilidades grupales

- Facultamiento y delegación.
- Formación de equipos y trabajo en equipo eficaces.
- Dirección hacia el cambio positivo.

Figura 3. Modelo de Habilidades Directivas Esenciales.



Fuente. Whetten & Cameron (2005) Desarrollo de habilidades Directivas.

2.2.3.5. Clasificación de las Habilidades en la Dirección según Berta Madrigal

Para la autora Berta Madrigal (2006) las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la *Tabla 2*. Aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Tabla 2. *Clasificación de Habilidades Directivas.*

Habilidades	Alcance
Técnicas.	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales.	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales.	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas.	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación.	Inventión, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas.	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas.	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento.	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas.	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo.	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales.	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente. Madrigal B. (2006) Habilidades Directivas.

Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas

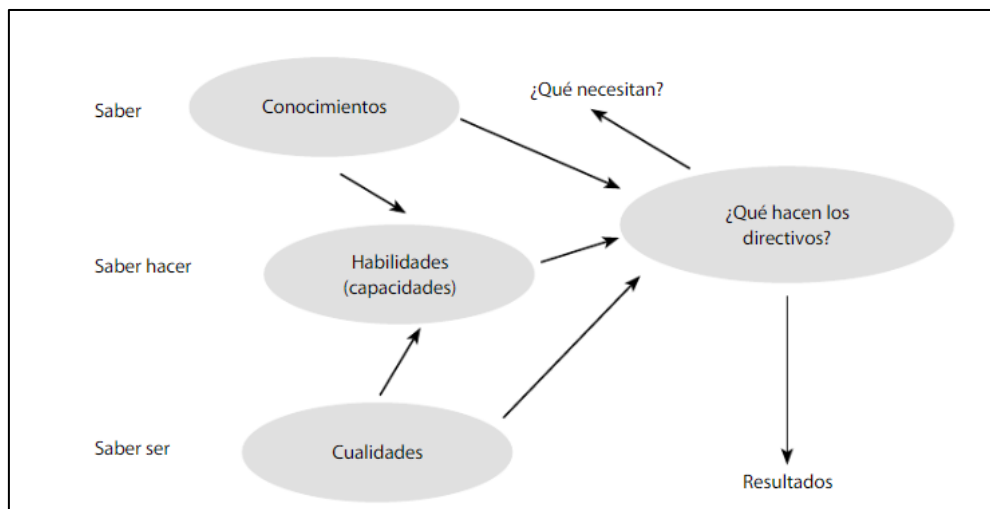
Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos.

El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren

habilidades y capacidades inter-personales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso (Madrigal, 2006).

En la *Figura 4* se ilustra que el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados.

Figura 4. Importancia el Desarrollo de Habilidades.



Fuente: Madrigal B. (2006) Habilidades Directivas.

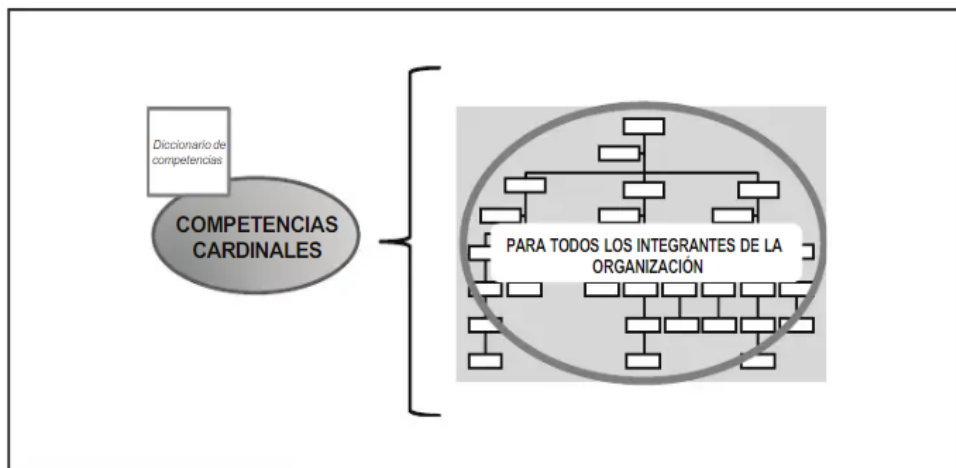
2.2.4. Competencias Generales, Específicas y por Área

Según Martha (2009) Clasifica las competencias en 3 grupos:

2.2.4.1. Las competencias cardinales

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, como core competences, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización. En la *Figura 5* el nivel de la organización y las competencias cardinales.

Figura 5. Las Competencias Cardinales.

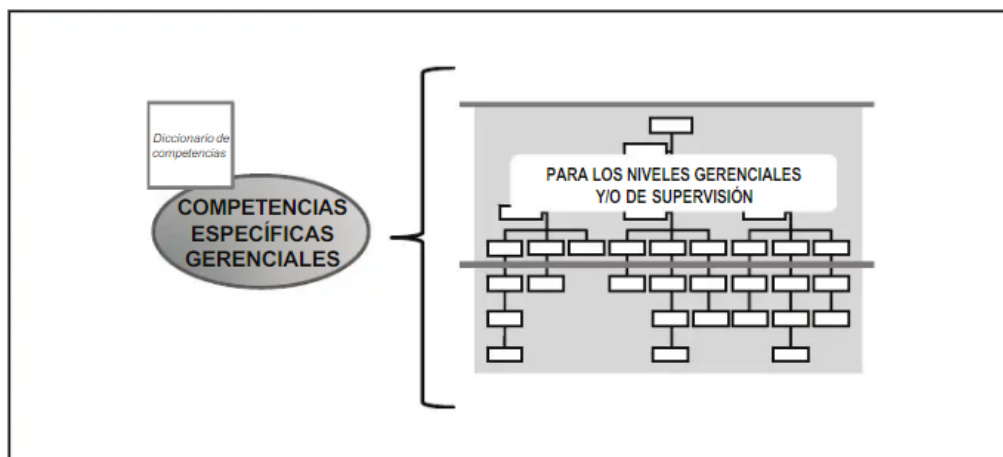


Fuente: Alles, M. (2006) Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas.

2.2.4.2. Competencias específicas gerenciales.

Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas. En la *Figura 6* se muestra el nivel de la organización y las competencias gerenciales que amerita.

Figura 6. Las Competencias Específicas Gerenciales.

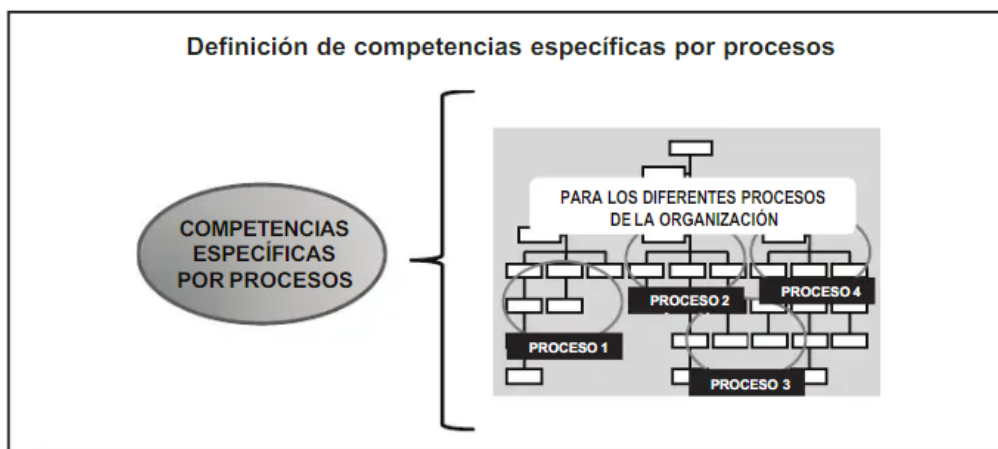


Fuente: Alles, Martha. (2006) Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas.

2.2.4.3. Competencias específicas por área

Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas, etc. En la *Figura 7* el nivel de la organización y las competencias cardinales.

Figura 7. Las Competencias Específicas por Área.



Fuente: Alles, M. (2006) Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas.

2.2.4.4. Competencias para el Nivel Ejecutivo

Según Alles, menciona de forma general todas las competencias que un directivo debe tener para su buen desempeño en la organización.

- Desarrollo de su equipo
- Modalidades de contacto
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Empowerment
- Dinamismo - Energía
- Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad

- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Integridad
- Liderazgo (II)
- Empowerment (II)
- Iniciativa
- Entrepreneurial
- Competencia “del naufrago

De la lista de competencias que menciona Alles en su libro denominado “Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas” mostradas en el **Anexo 1** se tomaron 11 competencias que más se asocian al perfil propuesto y se definirán a continuación:

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica (Alles, 2009).

Motivación

Motivar y recompensar a los empleados es la actividad más significativa y desafiante para los gerentes, ya que así se logra que los empleados pongan su máximo esfuerzo, empeño y dedicación al trabajo, los gerentes necesitan; Muchas son las teorías que aportan a la motivación, entre ellas las más destacadas la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, Teoría X y Teoría Y de Douglas MacGregor, Teoría de los dos factores de Herzberg, y la teoría de las tres necesidades de McClelland (Robbins & Coulter, 2006).

Comunicación

Mucho de lo que se ha escrito acerca de la comunicación interpersonal se enfoca en la exactitud de la información que está siendo comunicada. El énfasis se pone generalmente en la certeza de que los mensajes se transmiten y se reciben con poca alteración o variación del intento original. La habilidad en la comunicación de más importancia es la habilidad de transmitir mensajes claros y precisos (Whetten & Cameron, 2005, pág. 213).

Liderazgo

La palabra “liderazgo” a menudo se utiliza como un término que abarca todo para describir casi cualquier comportamiento deseable que debe tener un directivo. “Buen liderazgo” es a menudo la explicación para el éxito de casi cualquier desempeño de cambio organizacional, desde incrementos en el precio de la acción hasta tendencias económicas nacionales al alza y empleados felices. Las portadas de las revistas festejan los logros notables de líderes, y la persona de más alto rango casi siempre es la que recibe el crédito por el éxito o el fracaso (Whetten & Cameron, 2005, pág. 490).

Un Liderazgo directivo establece claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo (Alles, 2009).

Manejo de Conflicto

El conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional. De hecho, dadas las tendencias actuales de los negocios hacia la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y la fusión de empresas, la forma como diferentes organizaciones y culturas manejan el conflicto es un pronosticador del éxito organizacional (Whetten & Cameron, 2005, pág. 345).

Trabajo En Equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en

conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (Alles, 2009).

Etica

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende (Alles, 2009).

Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización (Alles, 2009).

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización (Alles, 2009).

Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas (Alles, 2009).

Compromiso

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes (Alles, 2009).

Según Alles (2009), enfatiza que: Los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

2.3. Definición de Términos Básicos

Competencias: Son cualidades de quien es capaz de analizar una situación, presentar soluciones y resolver asuntos o problemas, son el mayor patrimonio del administrador, su capital intelectual, su mayor riqueza (Chiavenato, 2006).

Control: Función administrativa que define los estándares de desempeño, evalúa el desempeño y lo compara con los estándares para emprender las medidas correctivas necesarias (Arango, 2007).

Diagnóstico: Es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema (Editorial Definición MX., 2013).

Dirección: Función administrativa que vela por la comunicación, el liderazgo y la motivación de las personas, y la orientación de su comportamiento hacia los objetivos de la organización (Chiavenato, 2002).

Eficiencia: Relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido, es decir, razón entre esfuerzo y resultado, entre costo y beneficio (Chiavenato, 2002).

Gestión: Es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, esto puede ser empresarial o personal (Chiavenato, 2002).

Oficina Registral: Es un espacio pequeño, donde se realizan todo tipo de trámite sobre servicios de Publicidad Registral y inscripción de títulos (SUNARP, 2019).

Oficinas desconcertadas: Se trata de unidades orgánicas ubicadas en diferentes departamentos del país, en las cuales se ofrecen diversos servicios necesidad de que las personas acudan a la sede central (JNE, 2015).

Puesto Laboral: Es aquel espacio en el que un individuo desarrolla su actividad labor, también se le conoce como estación o lugar de trabajo. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama (Chiavenato, 2007).

Reclutamiento: Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización, siguiendo un conjunto de técnicas y procedimientos (Chiavenato, 2006).

Selección: Es el proceso que se desarrolla para elegir al candidato adecuado para que cubra un puesto dentro de la empresa para mantener o aumentar la eficiencia del personal y el correcto desempeño de la organización (Chiavenato, 2006).

Superintendencia: Es la Suprema Administración en un ramo. (Real Academia Española, 2018).

Ofimática: Es un todo coherente, que integre medios técnicos, procesos administrativos y, sobre todo, los sistemas socio-organizativos que forman a las personas que trabajan en las oficinas (Orero, Del Pino, Campanario, & Fernández, 2003).

TICs: Las tecnologías de información y comunicación, aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización (Thompson & Strickland, 2004).

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1. Reseña de la Empresa

La SUNARP es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia y ente rector del Sistema Nacional de los Registros Públicos, y tiene entre sus principales funciones y atribuciones el de dictar las políticas y normas técnico - registrales de los registros públicos que integran el Sistema Nacional, planificar y organizar, normar, dirigir, coordinar y supervisar la inscripción y publicidad de actos y contratos en los Registros que conforman el Sistema (SUNARP, 2019).

La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos mediante Resolución N° 346-2015-SUNARP/SN, aprobó su Plan Estratégico Institucional para el periodo 2016-2018, en el cual se indica que la visión se desarrolla a nivel del Sector Justicia y Derechos humanos y la misión se define a nivel institucional (SUNARP, 2019).

La SUNARP está compuesta por una sede Central ubicada en Lima y 14 Zonas Registrales, en todo el ámbito nacional, haciendo un total de 189 oficinas. Cada oficina cumple un rol en específico en el servicio que brinda la SUNARP:

Visión

La visión de SUNARP es la siguiente: En el Perú se respetan los derechos humanos en un contexto de cultura de la legalidad y convivencia social, armónica, con bajas tasas de criminalidad y discriminación, donde toda persona goza de seguridad jurídica y tiene acceso a una justicia inclusiva y confiable, gracias a un Estado moderno y transparente que protege efectivamente los intereses del país y de sus ciudadanos.

Misión

La misión de SUNARP es la siguiente: Inscribir y publicitar actos, contratos, derechos y titularidades de los ciudadanos mediante un servicio de calidad accesible, oportuna y predecible.

Valores

- **Respeto.**- Actuar respetando las normas, los principios y las opiniones. o iniciativas, tanto internas como externas.
- **Compromiso.**- Disposición a brindar nuestro mayor esfuerzo y compromiso al logro de los objetivos y metas en la oportunidad requerida y al menor costo.
- **Solidaridad.**- Implica actuar con fidelidad, rectitud y probidad, regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos.
- **Responsabilidad.**- Se trata de uno de los valores humanos más importantes, el que nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar.
- **Disciplina en el trabajo.**- La disciplina en el trabajo tiene una importancia muy grande en la producción puesto que garantiza que ésta se lleve a cabo conforme a las especificaciones (SUNARP, 2019).

3.1.1. Oficina Registral Zonal Surco

La Oficina Registral Zonal Surco inició sus actividades en junio del 2008 pertenece a la Zona Registral Lima N°IX. Los servicios principales son de recepción de las solicitudes de inscripción de títulos y las subsanaciones que se formulan a las observaciones. Y también presta el servicio de publicidad registral (copias simples, copias certificadas y búsquedas).

En la *Figura 8* se muestra el organigrama de la Oficina Registral de Zonal Surco que pertenece al grupo de oficinas desconcertadas del organo desconcertado de SUNARP, se divide en 3 niveles jerarquicos, el nivel operativo y trato directo con el usuario es, orientación, mesa de partes y caja; el Area Registral y de Publicidad Registral, realizan las calificaciones de los títulos y las certificaciones respectivamente, agregado a estas actividades el área de digitación apoya a todas las áreas para el cumplimiento de actividades documentarias.

Figura 8. Organigrama de la Oficina Registral Zonal Surco.



Fuente. Elaboración Propia

3.2. Diagnóstico de la empresa o entidad

Se aplicó un cuestionario a la mitad del personal de la oficina, el cuestionario es de tipo cualitativa y se utilizó el método de escala de Likert, debido a que el objetivo de evaluar las características del perfil del puesto actual de Jefe de Oficina, en donde la muestra fue de 15 personas del total de 29 trabajadores.

El cuestionario consta de 30 preguntas divididas en 5 partes que son característicos de un perfil de puesto los cuales son: objetivo del puesto , funciones, formación académica, experiencia, competencias: generales, específicas y técnicas (conocimientos), siendo las 3 últimas las más extensas debido a que es el objeto de estudio.

No se considero nombres ni áreas, solo la edad, sexo y el tiempo de trabajo como datos personales.

En los resultados del cuestionario se tiene como objetivo determinar como es la situación actual del perfil de puesto del Jefe de Oficina Registral Zonal Surco (para mayor detalle gráfico y de interpretación de resultados se puede verificar en el **Anexo 4**). En líneas generales el llenado del instrumento por el personal se

determina también sobre como está el nivel de las competencias generales y específicas que tiene el Jefe de Oficina Registral Zonal Surco mostrado brevemente a continuación:

Adaptabilidad

Los cambios en Sunarp son muy constantes más en cuanto al personal, el jefe denota incomodidad en el constante cambio personal por temporada indefinida o cuando lo remueven a otras sedes, generando inseguridad en la organización.

Inicitativa

Las acciones que se realizan por voluntad propia a fin de realizar un buen trabajo en equipo es plausible, pero muchas veces esto se ve truncado por miedo a las restricciones y/o reglas impuestas por un jefe autoritario.

Compromiso

Las responsabilidades de cada jefe se denotan en el perfil de puesto y es informado en el momento de la inducción. El personal califica que el directivo no cumple con todas las responsabilidades asignadas, dado que delega responsabilidades causando incomodidad y sobrecargo.

Ética

En cuanto a los valores y modales que tiene el jefe de oficina un poco menos de la mitad de los encuestados esta en desacuerdo, no se sienten en confianza con el trato que trasmite el directivo, pero los valores cívicos prevalecen.

Vocación de Servicio

El jefe demuestra tener interés en los usuarios y colaboradores, pero en los momentos de reclamos tiende a carecer de autocontrol en sus palabras y gestos, por tanto las quejas y reclamos verbales o escritas se incrementan.

Comunicación

Las relaciones interpersonales no son generadas por el jefe, debido a que no promueve las reuniones fuera de trabajo para confraternizar, muestra baja la comunicación escrita generando un equipo desunido.

Liderazgo

Si un jefe o directivo tiende a ser autoritario, genera un clima laboral débil e incómodo, se vuelve un ambiente lleno de angustia e incomodidad ya que se alimenta de canales de comunicación estrechos y solo órdenes.

Motivación

Esta habilidad se da por parte del jefe pero en muy pocas veces, hay situaciones que desmotivan al ver actitud de frustración y escasa automotivación en las tareas y funciones que realiza, ocasionando un bajo nivel de desempeño e inseguridad.

Resolución de Conflictos

La oficina registral de Surco tiene el índice más alto en ingresos monetarios así como en usuarios por ende el estrés es constante por la generación de "colas", cada semana se genera quejas y reclamos tanto verbales como escritas, las cuales no son solucionadas mediante la persuasión del jefe.

Trabajo en Equipo

El personal aprueba el esmero que realiza el jefe, pero la supervisión constante y el poco interés por la capacitación del personal nuevo hace que sea más difícil la interacción y la productividad de trabajo.

Pensamiento Estratégico

El personal no califica al jefe como un dirigente estratégico, un poco menos de la mitad (47%) no afirma ni niega, pero se induce que se guía más de la experiencia o el sentido común que puede dar buenos resultados en ocasiones pero no siempre.

Las Oficinas Registrales cambian anualmente de responsable o encargado de Oficina quien es el la máxima autoridad dentro de la zona registral, también existen cambios en el personal administrativo, pero se dieron situaciones en los cuales por año se tenía 3 directivos por motivos de bajos resultados en la evaluación del desempeño de la oficina registral por parte de los usuarios se evalúa la atención a usuarios, satisfacción de cliente, organización, colas y esperas en el área de caja, entre otros aspectos. Las quejas y reclamos no se desvanecen, y por ende el estrés e incomodidad de los colaboradores y usuarios no de extingue.

Existe una ineficiente selección de personal y por ende una mala gestión en la organización disminuyendo los indicadores y desempeño de toda la organización y por ende surgen inconvenientes por cambios constantes en el personal, las faltas y tardanzas, las demoras en la atención, el autoritarismo, la falta de toma de decisiones eficientes, estrés entre otros generan un clima laboral discontinuo que conlleva a la desmotivación, desorganización, falta de comunicación, bajo desempeño y disminución de la productividad.

Cuenta con 29 colaboradores de tipo de contrato CAS, CAP y practicantes hasta el mes de septiembre del 2019 listado que se muestra en la *Tabla 3*.

Tabla 3. *Personal de la Oficina Registral de Surco*

CARGO EN LA OFICINA
1. Responsable de Oficina/Registrador Público (e) CAP
2. Asistente Registral CAP
3. Abogado Certificador CAS
4. Abogado Certificador CAP
5. Abogado Certificador CAP
6. Abogado Certificador CAP
7. Orientación Practicante de Derecho
8. Certificador CAS
9. Orientación CAS
10. Digitación Apoyo Administrativo

11. Mesa de Partes Técnico Administrativo CAS
12. Mesa de Partes Practicante Administrativo
13. Orientación Practicante de Derecho
14. Calificación Apoyo Practicante de Derecho
15. Mesa de Partes Técnico Administrativo CAS
16. Digitación Técnico Administrativo CAS
17. Calificación Apoyo Practicante de Derecho
18. Mesa de Partes Practicante Administrativo
19. Practicante de Derecho
20. Practicante de Derecho
21. Practicante de Derecho
22. Practicante de Derecho
23. Practicante de Derecho
24. Practicante de Administración
25. Caja CAP
26. Caja CAS
27. Caja CAS
28. Caja CAS
29. Caja CAS

Fuente. Sitio Web Sunarp (2019). Directorio Sunarp.

3.3. Presentación de la Propuesta

La propuesta de mejora del perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral tiene 5 divisiones en su estructura (funciones, requisitos, condiciones, formación académica, conocimientos y competencias) al estar basado en competencias directivas enfatiza las competencias generales, competencias específicas y competencias técnicas o de conocimientos las cuales van acorde al Jefe de Oficina Registral.

3.3.1. Objetivos de la Propuesta

3.3.1.1. Objetivos Generales

Aplicar el plan de mejora en el perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral basado en competencias directivas para mejorar la selección del Jefe de Oficina Registral Zonal Surco.

3.3.1.2. Objetivos Específicos

1. Aplicar la mejora del perfil del Jefe de Oficina Registral incluyendo competencias generales, mejorando el reclutamiento y la selección de personal.
2. Aplicar la mejora el perfil del Jefe de Oficina Registral incluyendo competencias específicas, mejorando el reclutamiento y selección de personal.
3. Aplicar la mejora del perfil de Jefe de Oficina Registral incluyendo competencias técnicas, mejorando el reclutamiento y selección del personal.

Después de haber aplicado el cuestionario al personal de la Oficina Registral se procedió a realizar la descripción del perfil profesional basado en información de la página web <https://www.sunarp.gob.pe> de la institución, en conjunto con las bases teóricas y la Ley Servir, para luego realizar el análisis de del puesto con los datos obtenidos la elaboración del perfil del puesto de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco resaltando las competencias especificadas en los cuadros siguientes.

3.3.2. Las competencias del perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral

En la Tabla 4 se muestra las competencias generales (adaptabilidad, iniciativa, ética, compromiso, vocación de servicio) clasificando en 5 categorías siendo el nivel “A” el más Alto y el “D” el mínimo requerido.

Tabla 4. *Competencias Generales*

COMPETENCIA GENERAL		A	B	C	D
ADAPTABILIDAD	Profesional que se adapte a los cambios que surjan dentro de la oficina y que también ayude a que el personal se adapte.		X		
INICIATIVA	Dar el primer paso ante situaciones oportunas por motivos como problemas internos o en atención al usuario.		X		
ÉTICA	Obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.	X			
COMPROMISO	Responsable en las funciones y tareas. Se exige colocándose metas superiores busco logro de objetivos.	X			
VOCACIÓN DE SERVICIO	Debe tener en cuenta la satisfacción de las necesidades del usuario, alineando el accionar personal. Orientado a valorar al usuario conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción.		X		

Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 5 se muestra las competencias específicas clasificando en 4 categorías siendo el nivel “A” el más Alto y el “D” el mínimo requerido.

Tabla 5. *Competencias Específicas*

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		A	B	C	D
COMUNICACIÓN	Demuestra sólida y clara comunicación dentro de la organización y en coordinaciones externas, aplica la escucha activa.	X			
LIDERAZGO	Sabe dirigir e influenciar hacia las metas y objetivos de la institución. Orienta y motiva al personal.	X			
TRABAJO EN EQUIPO	Forma parte del equipo y trabaja con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar con conjunto el logro.		X		
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Tener autocontrol de emociones y temple para disolver situaciones imprevistas en el momento oportuno.		X		
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Propone estrategias para la oficina integra a todo el personal en búsqueda del cumplimiento de las estrategias planteadas.	X			
MOTIVACIÓN	Promueve el compromiso en sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir las metas y objetivos institucionales.		X		

Fuente. Elaboración propia.

En las Tablas 6, 7 y 8, se mencionan las competencias Técnicas (Conocimientos) los cuales están clasificados por 3 niveles (básico intermedio y avanzado), los mismos que se incluyen en la propuesta de perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral.

Tabla 6. *Clasificación de Microsoft Word en Niveles*

Nivel	WORD (Procesador de texto)
Básico	Crear, abrir, guardar o eliminar textos. Cortar, pegar, cambiar formatos, fuentes y tamaño de textos . Configurar página, sangría, alineación, espaciado de párrafos, viñetas . Uso de ortografía y gramática de textos. Imprimir textos.
Intermedio	Crear, insertar, modificar y eliminar: imágenes, símbolos, gráficos, comentarios. Creación y modificación de tablas y plantillas de texto. Creación de encabezados y pié de páginas. Revisiones de texto.
Avanzado	Elaboración de documentos maestros (creación de enlaces de documentos). Combinación de correspondencia, etiquetas y catálogos. Creación, modificación y automatización de control de campos para Formularios en Word.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 7. *Clasificación de Microsoft Excel en Niveles*

Nivel	EXCEL (Hojas de cálculo)
Básico	Operaciones básicas de edición (copiar, borrar, insertar y trasladar datos, uso de menú contextual) .Uso de Formato de hojas de cálculo (tipo de dato, fuente, tamaño, bordes, alineación de contenido, formato filas y columnas).
Intermedio	Gestión de gráficos. Gestión de base de datos (registro, filtros, formato condicional, reportes). Gestión de tablas y gráficos dinámicos comunes o básicos/ Manejo de funciones básicas o comunes de matemática, estadística, lógica, texto, fecha y hora).
Avanzado	Gestión de tablas y gráficos dinámicos complejos o especiales, Manejo de funciones complejas o especiales de matemática, estadística, financiera, lógicas, texto, fecha y hora. Creación y gestión de macros.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8. Clasificación de Microsoft Power Point en Niveles

Nivel	POWER POINT (Diapositivas)
Básico	Operaciones básicas de edición (abrir, añadir, eliminar y cambiar de diseño de diapositiva). Insertar texto, imagen, viñetas, notas, objetos, gráficos, encabezados y pie de página. Diseño simple de presentación de diapositivas.
Intermedio	Operaciones medias de edición (gestionar múltiples tipos de textos, imágenes, objetos, gráficos y tablas). Diseño y configuración media de dispositivas en cuanto a sonido, imagen, animación y efectos de la diapositiva.
Avanzado	Operaciones avanzadas de edición (gestiona complejos y múltiples tipos de textos, imágenes, objetos, gráficos y tablas). Diseño y configuración avanzada de diapositivas en sonido, imagen, animación y efectos especiales.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 9. Clasificación del Idioma Extranjero Inglés en Niveles

Nivel	IDIOMA EXTRANJERO
Básico	Comprensión de palabras y expresiones de uso frecuente. Se comunica en forma simple y básica, poco fluida, escribe términos sencillos y aún de poca claridad.
Intermedio	Comprensión de textos mediamente complejos, puede relacionarse y expresarse con grado suficiente de fluidez y claridad. Puede redactar textos mediamente complejos y detallados sobre temas diversos.
Avanzado	Comprensión de una amplia variedad de textos de complejidad alta. Sabe expresarse de forma fluida sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad.

Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 10 se describe los programas y/o cursos de especialización que se asocian al perfil de un jefe o directivo para el manejo de grupos y desempeño de sus funciones los mismos que se incluyen en el perfil de puesto de jefe propuesto.

Tabla 10. *Programas y/o Cursos de Especialización para Directivos*

PROGRAMAS Y/O CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN	
1. Gestión Pública	Enfocado en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.
2. Planeamiento Estratégico	Realiza planes de mejora para definir objetivos y como lograrlos en función a los lineamientos de la institución. Proyecta el futuro identificando factores internos y externos.
3. Coaching Motivacional	Eleva la autoestima de las personas, se fomenta la creación de un mejor clima laboral. Refuerzo y crecimiento de la productividad total de la organización.
4. Liderazgo Directivo e Innovador	Crea y lidera equipos para fortalecer la confianza y la capacidad de preparar para desarrollar una cultura de compromiso.
5. Desarrollo de Habilidades Blandas	Enriquecimiento de competencias transversales e incluyen el pensamiento crítico, la ética, la capacidad de adaptación al cambio, la resiliencia y pensamiento sistémico.

Fuente. Elaboración propia.

3.3.3. Los Niveles de Competencia

Las competencias requeridas para un puesto de trabajo deben presentarse en grados o niveles es por ello que se le asigna a cada competencia 4 niveles:

Alles, (2009) las competencias requeridas para un puesto de trabajo deben presentarse en grados o niveles:

Donde:

A: Alto

B: Muy bueno, por sobre el estándar

C: Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio) En el grado D, se presenta dos variantes: como nivel mínimo de la competencia o como grado no satisfactorio de la competencia.

Finalmente cabe señalar que se siguieron 3 pasos correspondientes a la elaboración de perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral, se resume de la siguiente manera:

Paso 1: Se identificó el puesto de Jefe de Oficina Registral, el cual tiene por jefe inmediato a el Jefe de Subordinación de Oficinas Desconcertadas reporta al Jefe de Coordinación Oficinas Desconcertadas, y tiene 28 puestos a cargo en el año 2019.

Paso 2: Se identificó 13 funciones del puesto las cuales se detallan en el perfil, el objetivo o misión del puesto, estableciendo de paso las condiciones y coordinaciones interna o externa que realiza el Jefe de Oficina Registral.

Paso 3: Se estableció los requisitos del puesto para Jefe de Oficina Registral se tomó como base a parte de referencias el concurso público de Méritos *Anexo 5*, y el perfil del clasificador de cargos de Sunarp *Anexo 6*, donde se detalla la formación académica, certificaciones, competencias técnicas (conocimientos), experiencias y competencias clasificadas en generales y específicas.

Paso 4: Culminado los 3 pasos anteriores se consideró como evidencia principal el análisis de los resultados del cuestionario aplicado a 15 trabajadores de la sede de Surco para la evaluación al jefe de la Oficina Registral, así como del perfil del puesto que se mantiene hasta la fecha.

3.3.4. Perfil del puesto de Jefe de Oficina Registral

Perfil de Jefe de Oficina Registral



EMPRESA:	Zona Registral N° IX- Sede Lima - SUNARP	Mes	Año
PUESTO:	Jefe de Oficina Registral	Noviembre	2019
PROVINCIA:	Lima		
Área:	Jefatura		
Jefe Inmediato:	Jefe de Subordinación de Oficinas Desconcertadas		
OBJETIVO DEL PUESTO			
Dirigir, organizar, supervisar al personal administrativo, certificadores y registradores., Estudiar y calificar los títulos confrontándolos con sus antecedentes. Así como administrar la Oficina Registral a su cargo y velar por la eficiente prestación del servicio registral en el ámbito de su jurisdicción.			
PUESTO			
Reporta: Jefe de Coordinación Oficinas Desconcertadas		N° de puestos a cargo: 28	
Funciones principales funciones			
a. Aprobar el presupuesto de caja chica y reportar al área superior, en base a la normatividad y lineamientos impartidos por la Alta Dirección.			
b. Asesorar en los actos de carácter legal, permitiendo que los negocios y operaciones del Banco se realicen conforme a las disposiciones legales vigentes.			
c. Asesorar sobre asuntos de carácter jurídico a la Administración, a la Jefatura de Zonal Sede Lima.			
d. Revisar y opinar sobre acuerdos, convenios, contratos privados o por escritura pública y cualquier otro documento o acto con consecuencias legales en que participe para el registro de Títulos y Publicidad.			
e. Revisar, estudiar y calificar los títulos confrontándolos con sus antecedentes.			
f. Estudiar e interpretar las normas legales relacionadas con las actividades de la institución, en especial las inherentes al sector de justicia; coordinando la difusión con las unidades involucradas.			
g. Aprobar los indicadores de gestión relacionada con la Institución y las actividades que desarrolla.			
h. Gestionar las actividades emitidos por el área de caja y del personal que requiera permisos.			
i. Dirigir y supervisar el seguimiento de los procesos de Orientación, Mesa de Partes, Publicidad Registral.			
j. Aprobar los envíos de Reclamos internos y externos a la unidad correspondiente cada fin de mes.			

k. Garantizar la confidencialidad y reserva de los datos personales de los clientes, usuarios.				
l. Dar frente a quejas o reclamos internos de usuarios o personal en demora o fuera de fecha o inconvenientes.				
m. Cumplir con otras actividades que le asigne el nivel inmediato superior dentro del ámbito de su competencia.				
REQUISITOS GENERALES				
EXPERIENCIA PROFESIONAL (indispensable)		FORMACIÓN ACADÉMICA (indispensable)		
Más de 10 años		Bachiller		
Más de 5 años	X	Titulado	X	
Menos de 5 años		Colegiado (habilitado)	X	
COMPETENCIAS TÉCNICAS (conocimientos)		Maestría	X	
Manejo de correo electrónico (Indispensable)	X	Especialización	X	
Manejo y conocimientos de Ms Word, Ms Excel, Ms Power Point	Básico			
	Intermedio			X
	Avanzado			
Maestría y cursos de especialización (indispensable) detalladas dentro de Requisitos específicos de Formación.				
IDIOMAS: Básico (mínimo)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	
Inglés	Básico	Básico	Básico	
Otro idioma:	--	--	--	
REQUISITOS ESPECÍFICOS DE FORMACION (Indicar si son indispensables o deseables)				
AÑOS DE EXPERIENCIA EN CARGOS DE GERENCIA O JEFATURA: 5 años mínimos(indispensable)				
AÑOS DE EXPERIENCIA ESPECIFICA EN EL PUESTO: 2 años en puestos similares como jefe o directivo en el sector público y/o de justicia, 2 años como asistente registral y 1 años como mínimo en sector privado en puestos similares.				
CARRERA O FORMACIÓN REQUERIDA: Derecho y/o Derecho Administrativo				
MAESTRÍA REQUERIDA: Derecho registral, Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Derecho Civil y/o Derecho Constitucional. (1 indispensable)				
CURSO DE ESPECIALIZACIÓN: Gestión Pública, Administración Pública, Desarrollo de Habilidades blandas, Coaching Motivacional, Liderazgo organizacional y/o afines. (2 indispensable)				
EDAD Y/O RANGO DE EDAD: ---		OTROS REQUISITOS: Disponibilidad para movilizarse en la ciudad de Lima.		
NACIONALIDAD: Peruana				
CONDICIONES				
CONDICIONES ECONÓMICAS: Según categoría. (S/. 7000.00)				
BENEFICIOS ADICIONALES: Según ley. (CAS)				
HORARIO DE TRABAJO: 8:00 am. – 5:00 pm.				
DÍAS DE LA SEMANA: Lunes a viernes				
LUGAR DE TRABAJO: Oficina Registral Zonal Surco. Ubicado en la Av. Benavides N° 3751-3757, Santiago de Surco.				

RESPONSABILIDAD					
(Se indica en el cuadro adjunto con una X en función a los niveles jerárquicos)					
	Colaborar	Informar	Reportar	Supervisar	
Superiores	X	X	X		
Pares	X	X			
Colaboradores	X	X		X	
Usuarios					
Otros				X	
El jefe de una Oficina Zonal debe de colaborar, informar, reportar las actividades, acciones y dificultades en caso surjan a los superiores diariamente. Informar y supervisar las tareas y actividades que realice el personal a cargo. Es indispensable la asistencia a reuniones programadas.					
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Indicar con una X para marcar el grado A – B – C requerido para la competencia mencionada.					
El jefe de una Oficina Registral debe de poseer las competencias desarrolladas para la administración eficiente de la organización. Las habilidades directivas son indispensables para el manejo de un equipo y la atención de los usuarios según reglamento.					
COMPETENCIAS GENERALES	GRADOS				No aplica
	A	B	C	D	
Adaptabilidad		X			
Iniciativa		X			
Ética	X				
Compromiso	X				
Vocación de Servicio		X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GRADOS				No aplica
	A	B	C	D	
Comunicación efectiva	X				
Liderazgo Ejecutivo	X				
Trabajo en Equipo		X			
Resolución de Conflictos		X			
Pensamiento Estratégico	X				
Motivation		X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo requerido D: Insatisfactorio					

3.3.5. Presupuesto

Tabla 11. *Presupuesto de Propuesta de Perfil de Puesto*

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Movilidad	Psje.	30	S/.2.00	S/.60.00
Viáticos	h/día	15	S/.6.00	S/.90.00
Libros	Unid	3	S/.15.00	S/.45.00
Alquiler de internet	horas	30	S/.1.00	S/.30.00
Taller	Unid	1	S/.200.00	S/.200.00
Fólder	Unid	2	S/.4.00	S/.8.00
Separatas anilladas	Unid	3	S/.5.00	S/.15.00
Certificados	Unid	1	S/.20.00	S/.20.00
Lapiceros tinta seca	Unid	3	S/.2.00	S/.6.00
Resaltador	Unid	2	S/.2.00	S/.4.00
Lápiz	Unid	2	S/.1.00	S/.2.00
Papel A4-80 gramos	Ciento	1	S/.15.00	S/.15.00
Refrigerios	Unid	30	S/.8.00	S/.240.00
Impresiones	Unid	250	S/.0.10	S/.25.00
TOTAL				S/.760.00

Fuente. Elaboración Propia

En la Tabla 11, se detalla el costo de los materiales y servicios que se utilizaron para llevar a cabo la propuesta de mejora del perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco, siendo el costo total equivalente a S/. 760.00 soles.

3.3.6. Cronograma

El siguiente cuadro muestra las 14 actividades por 8 semanas, que conlleva el desarrollo y presentación del perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral.

N°	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	1ER MES				2DO MES			
		1° SEM	2° SEM	3° SEM	4° SEM	5° SEM	6° SEM	7° SEM	8° SEM
1	Recolección de datos de la Oficina Registral.	X							
2	Planteamiento, elaboración de cronograma y presupuesto.	X	X						
3	Armado de cuestionario referente al perfil y las competencias.		X	X					
4	Aplicación del cuestionario.			X					
5	Análisis de datos y resultados obtenidos del cuestionario.			X					
7	Descripción y análisis del perfil de puesto.			X	X				
8	Elaboración del perfil basado en competencias genéricas.				X				
9	Elaboración del perfil basado en competencias específicas.				X	X			
10	Elaboración del perfil basado en competencias técnicas.					X			
11	Adición de requisitos que aportan al perfil.					X	X		
12	Finalización y verificación de detalles del perfil de puesto.						X		
13	Presentación de la propuesta a Recursos Humanos (central)						X	X	
14	Implementación de la propuesta de perfil de puesto							X	X

Fuente. Elaboración Propia

CONCLUSIONES

1. Los directivos y/o jefes de oficina de las organizaciones deben de tener compromiso, iniciativa, vocación de servicio poseer competencias de liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y competencias técnicas para el logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado en el presente trabajo es evidente que el perfil del puesto de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco es deficiente.
2. El perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral es débil en relación a las competencias generales (compromiso, adaptabilidad, ética, vocación de servicio e iniciativa), conforme a los resultados del cuestionario aplicado en la propuesta, por lo que es importante implementar la propuesta que se presenta para mejorar estas competencias.
3. El perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral presenta serias limitaciones en las competencias específicas (comunicación eficaz, liderazgo, motivación, pensamiento estratégico y trabajo en equipo), lo que genera comunicación asertiva deficiente por lo que es necesario aplicar el perfil de puesto presentado para las futuras designaciones de Jefe de Oficina Registral.
4. El perfil de puesto de Jefe de Oficina Registral en sus competencias técnicas no son las más indicadas de acuerdo al cuestionario planteado. Para ejercer este puesto es importante que el gestor cuente con habilidades de conocimientos especializados y la experiencia probada.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación del perfil de puesto basado en competencias de Jefe de Oficina Registral Zonal Surco propuesto en el presente trabajo de suficiencia para mejorar la selección del personal idóneo y por lo tanto es necesario rediseñar el perfil de este puesto considerando habilidades generales, específicas y técnicas.
2. Las competencias generales, compromiso, adaptabilidad, ética, vocación de servicio e iniciativa son de suma importancia para un directivo o jefe de oficina por lo que en la designación de jefe de oficina se debe priorizar esta competencia.
3. Las competencias específicas, comunicación eficiente, liderazgo, motivación, pensamiento estratégico y trabajo en equipo, es fundamental el desempeño de un jefe de oficina por tal razón es recomendable la implementación de estas competencias como requisito en los perfiles de puesto.
4. El directivo y/o jefe de oficina debe contar con conocimientos especializados y experiencia probada para conducir organizaciones por lo que es recomendable que el jefe de oficina debe contar con estudios de especialización en gestión de organizaciones públicas y liderazgo directivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias La Triología: Las 60 competencias más utilizadas* (1era ed.). Buenos Aires: ISBN.
- Arango, M. (2007). *Control Organizacional*. Colombia.
- Calle Berru, J. d. (2018). Diseño de los perfiles de puestos, de acuerdo a la ley del servicio civil, en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre - Piura 2017. *Tesis de Pregrado*. Universidad Nacional de Piura, Piura.
- Cancinos Kestler, A. M. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. *Tesis de Grado*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Interamericana Editores.
- Chinchín Gálvez, G. V. (2015). Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal. *Título de Grado*. Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Definición, E. (12 de 5 de 2013). *Editorial Definición MX*. Obtenido de Definición MX.
- Garrido, J. (13 de 12 de 2010). *Lengua y globalización: inglés global y español pluricéntrico*. Obtenido de Historia y Comunicación Social: <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS1010110063A>
- Henríquez Viveros, F., & Soto Iturra, Y. (2016). *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, Sucursal San Vicente, Talcahuano*. Universidad del Bio- Bio “, Concepción, Chile.
- JNE. (2015). *JNE*. Obtenido de Portal Web JNE: <https://portal.jne.gob.pe/portal/Pagina/Ver/435/page/Direccion-Nacional-de-Oficinas-Desconcentradas>
- Katz, R. (1955). *Skills of an Effective Administrator*.

- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des compétences*. París, Francia: Les éditions d'organisation.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill.
- N°001-2016-SERVIR/GDSRH, D. (2016). *Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos- MMP*. LIMA. Obtenido de https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva_001-2016-SERVIR-GDSRH_Anexo_2.pdf
- Orero, A., Del Pino, A., Campanario, M. A., & Fernández, A. (30 de 06 de 2003). *quadernsdigitals*. Obtenido de quadernsdigitals: www.quadernsdigitals.net
- Real Academia Española*. (2018). Obtenido de <https://dle.rae.es>
- Robbins , S. P., & Coulter, M. (2006). *Administración* (8va. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- SERVIR. (2017). *Diccionario de Competencias del Grupo de Directivos Públicos*. Lima.
- SUNARP. (2019). Obtenido de [sunarp.gob.pe](https://www.sunarp.gob.pe): <https://www.sunarp.gob.pe/nosotros.asp>
- SUNARP. (2019). *PEI*. Obtenido de [Sunarp.gob.pe](https://www.sunarp.gob.pe/qinstitucional.asp?ID=4686): <https://www.sunarp.gob.pe/qinstitucional.asp?ID=4686>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill. Obtenido de 2004
- Vivanco Fonseca, A. M. (2017). Competencias laborales y comunicación interna en los trabajadores profesionales de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp). Lima. 2016. *Tesis de Maestría*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educación.
- Yaco Quispe, M. (2017). El Diseño de Puesto y la Productividad Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna - 2016. *Tesis de Pregrado*. Universidad Privada de Tacna, Tacna.

ANEXOS

Anexo 1. Listado de las 60 competencias más utilizadas según Martha Alles

Competencias Cardinales

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad de trabajo
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza
10. Iniciativa
11. Innovación y creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto
17. Responsabilidad personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

Competencias Específicas Gerenciales

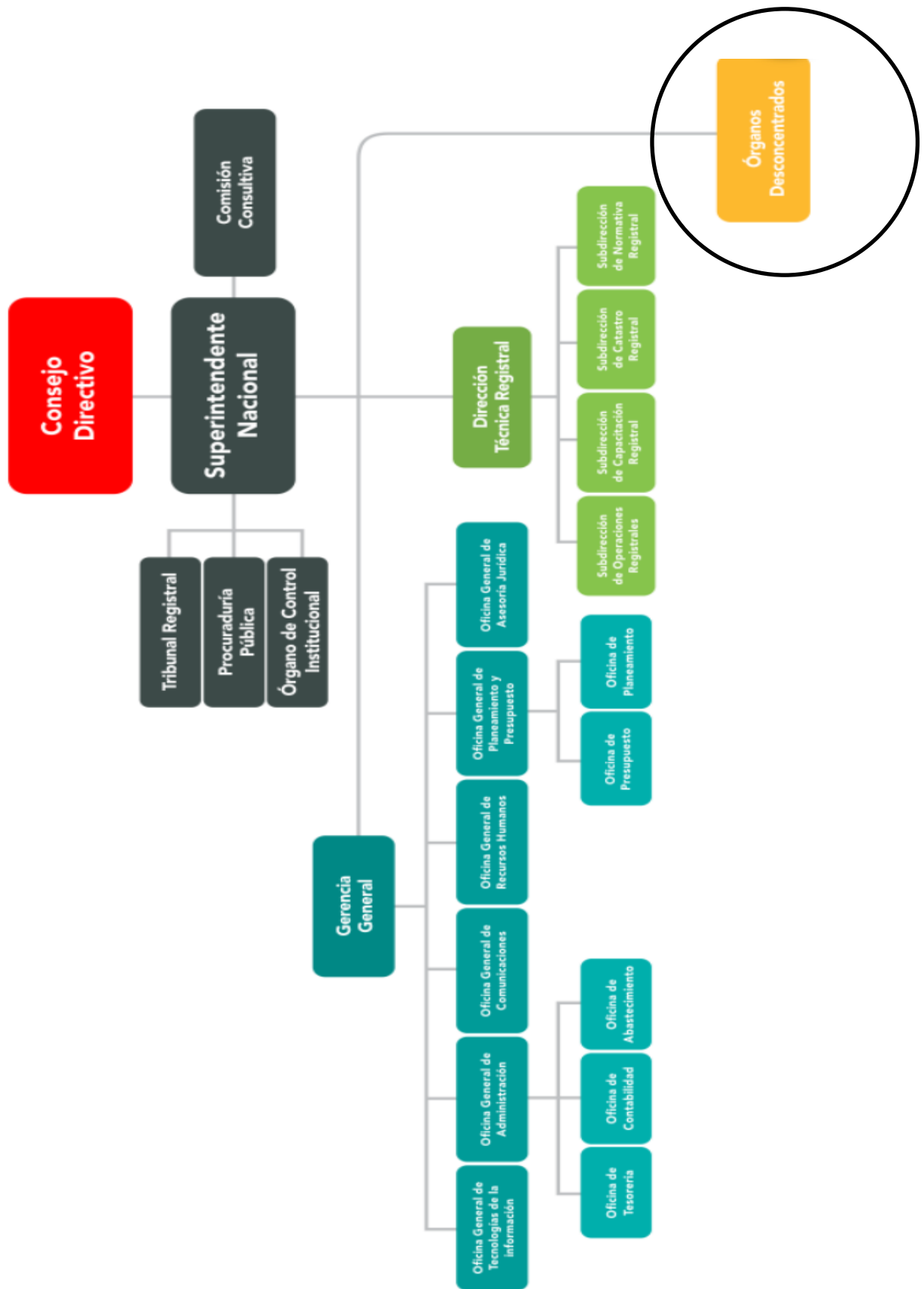
21. Conducción de personas
22. Dirección de equipos de trabajo
23. Empowerment
24. Entrenador
25. Entrepreneurial
26. Liderar con el ejemplo
27. Liderazgo
28. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
29. Liderazgo para el cambio
30. Visión estratégica

Competencias Específicas por Área

31. Adaptabilidad – Flexibilidad
32. Calidad y mejora continua
33. Capacidad de planificación y organización
34. Cierre de acuerdos
35. Colaboración
36. Competencia “del náufrago”
37. Comunicación eficaz
38. Conocimiento de la industria y el mercado
39. Conocimientos técnicos
40. Credibilidad técnica
41. Desarrollo y autodesarrollo del talento
42. Dinamismo – Energía
43. Gestión y logro de objetivos
44. Habilidades mediáticas
45. Influencia y negociación
46. Iniciativa – Autonomía
47. Manejo de crisis
48. Orientación a los resultados con calidad
49. Orientación al cliente interno y externo
50. Pensamiento analítico
51. Pensamiento conceptual
52. Pensamiento estratégico
53. Productividad
54. Profundidad en el conocimiento de los productos
55. Relaciones públicas
56. Responsabilidad
57. Temple y dinamismo
58. Tolerancia a la presión de trabajo
59. Toma de decisiones
60. Trabajo en equipo

Fuente. Alles, M. (2006) Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas.

Anexo 2. Organigrama de SUNARP- Organos Desconcentrados



Fuente. Sitio Web Sunarp (2019). Organigrama.

Anexo 3. Cuestionario sobre Perfil de Puesto de Jefe de Oficina Registral

MARCAR CON UNA ASPA (X) SEGÚN CORRESPONDA Y RESPONDER TODAS LAS PREGUNTAS SIN EXCEPCIÓN.								
RANGO DE EDAD		SEXO		TIEMPO DE SERVICIO				
De 18 a 25		F		De 0- 2 años				
Entre 25 a 30				De 3- 5 años				
Entre 30 a 40		M		De 4- 6 años				
De 40 a más				De 7 a más				
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)		Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo			
1	2	3		4	5			
CUESTIONARIO SOBRE EL PERFIL DEL JEFE DE OFICINA R.				PUNTUACIÓN 1 - 5				
PERFIL Y FUNCIONES DEL PUESTO				1	2	3	4	5
1. ¿Se siente conforme con el perfil de puesto que tiene el Jefe de Oficina Registral?								
2. ¿Cree usted, que el jefe tiene conocimiento de todas las funciones, responsabilidades y deberes que a merita del puesto?								
EXPERIENCIA Y FORMACIÓN ACADÉMICA				1	2	3	4	5
3. ¿Considera que el puesto requiere tener experiencia en administración, gerencia o dirección para el mejor desempeño de las funciones y actividades de la Oficina Registral?								
4. ¿Cree usted, que el perfil de puesto requiere tener formación en Administración Pública, Gerencial, Gestión y/o afines?								
CONOCIMIENTOS				1	2	3	4	5
5. ¿El jefe posee manejo en Microsoft Office o conocimientos de las TICs?								
6. ¿Cree usted, que el jefe tiene conocimientos del idioma inglés?								
7. ¿Considera que el jefe cuente con especialización en Gestión Pública, Desarrollo de Habilidades blandas, Coaching motivacional, Liderazgo para directivos u otras en dirección?								
COMPETENCIAS GENERALES				1	2	3	4	5
<i>Adaptabilidad</i>								
8. ¿Demuestra capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes y conductas?								
9. ¿Demuestra el manejo de grupo ante distintos cambios de personal, medios o contextos?								
<i>Iniciativa</i>				1	2	3	4	5
10. ¿Muestra capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas de la organización?								
11. ¿Propone cursos de acción eficaces y efectivos de manera oportuna?								
<i>Compromiso</i>				1	2	3	4	5
12. ¿Demuestra preocupación por realizar las actividades con precisión y calidad?								
13. ¿Demuestra compromiso con las metas de la institución y de la oficina de trabajo?								
<i>Ética</i>				1	2	3	4	5
14. ¿Como considera valores morales y buenas costumbres?								
<i>Vocación de Servicio</i>				1	2	3	4	5
15. ¿Se preocupa por la satisfacción del usuario?								

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
CUESTIONARIO SOBRE EL PERFIL DEL JEFE DE OFICINA			PUNTUACIÓN DE 1 - 5	
COMPETENCIAS ESPECÍFICOS				
<i>Comunicación</i>				
16. ¿Mantiene comunicación fluida entre todos los miembros de la organización a fin de facilitar la circulación de información?				
1	2	3	4	5
17. ¿Realiza la redacción de memorando, carta, correos u otros documentos de forma clara y precisa, sea para realizar coordinaciones internas o externas?				
1	2	3	4	5
18. ¿Muestra interés y se preocupa por escuchar al personal, así como recibir ideas, opiniones y críticas por parte de la oficina registral?				
1	2	3	4	5
<i>Liderazgo</i>				
19. ¿Considera que el jefe de la oficina registral no es autoritario?				
1	2	3	4	5
20. ¿Cómo considera el desempeño del jefe para dirigir y tomar decisiones?				
1	2	3	4	5
21. ¿Demuestra compromiso, se organiza y planifica entorno a las metas de la organización, así como en cada área?				
1	2	3	4	5
<i>Motivación</i>				
22. ¿El jefe se enfoca en las tareas de cada área y permanentemente logra motivar al grupo en el logro de resultados concretos?				
1	2	3	4	5
23. ¿El jefe demuestra automotivación, entusiasmo dedicación y confianza en las tareas y actividades como también en los resultados?				
1	2	3	4	5
24. ¿Promueve la integración y participación entre todas las áreas de la oficina registral?				
1	2	3	4	5
<i>Resolución de Conflictos</i>				
25. ¿El jefe busca soluciones efectivas considerando los reglamentos, instrucciones y procedimientos establecidos?				
1	2	3	4	5
26. ¿El jefe se adapta y mantiene autocontrol ante situaciones, nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios de planes?				
1	2	3	4	5
27. ¿Si se reciben quejas o reclamos toma acciones concretas para corregir y prevenir?				
1	2	3	4	5
<i>Trabajo en Equipo</i>				
28. ¿El jefe crea la unión en todo el personal y el trabajo en equipo óptimo en función a las metas y objetivos?				
1	2	3	4	5
29. ¿El jefe se preocupa por la capacitación de su equipo como también para el personal nuevo buscando la mejora continua?				
1	2	3	4	5
<i>Pensamiento Estratégico</i>				
30. ¿El jefe identifica oportunidades de mejora, comprende los cambios del entorno y propone estrategias rápidamente?				
1	2	3	4	5
TOTAL				

Fuente. Elaboración Propia.

Anexo 4. Tablas y Gráficos Estadísticos del Cuestionario

PERFIL Y FUNCIONES DEL PUESTO

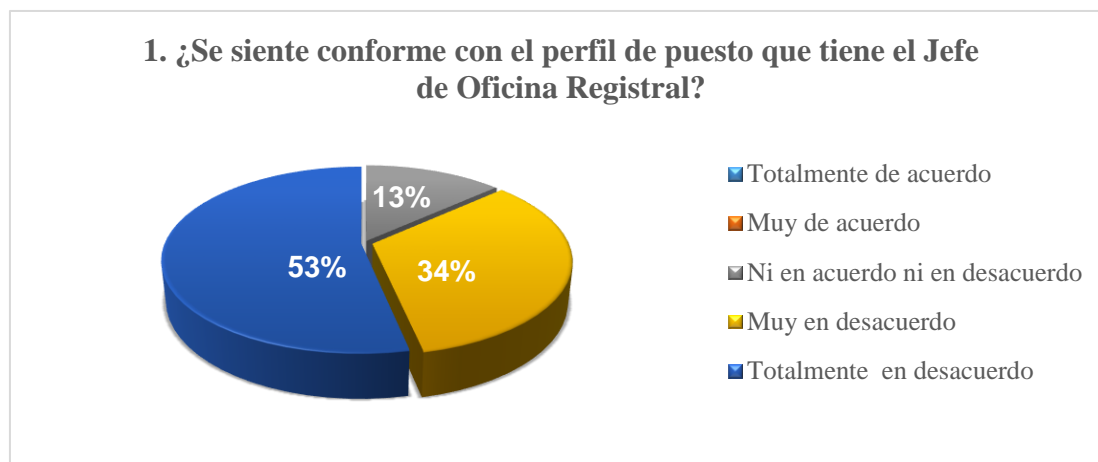
Tabla 12

Conformidad del Perfil del Puesto

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
Muy en desacuerdo	5	34%
Totalmente en desacuerdo	8	53%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 9. Conformidad del Perfil del Puesto



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 9*, nos muestra que el 53% del total de encuestados se muestra en total desacuerdo con el perfil de puesto que tiene el jefe de oficina, el 34% de los encuestados mencionaron estar en muy en desacuerdo con el perfil actual y solo el 13% mencionó que ni en acuerdo ni en desacuerdo. Por lo tanto, el 87% de los encuestados no están conforme con el perfil de jefe de oficina. Se evidencia la no conformidad.

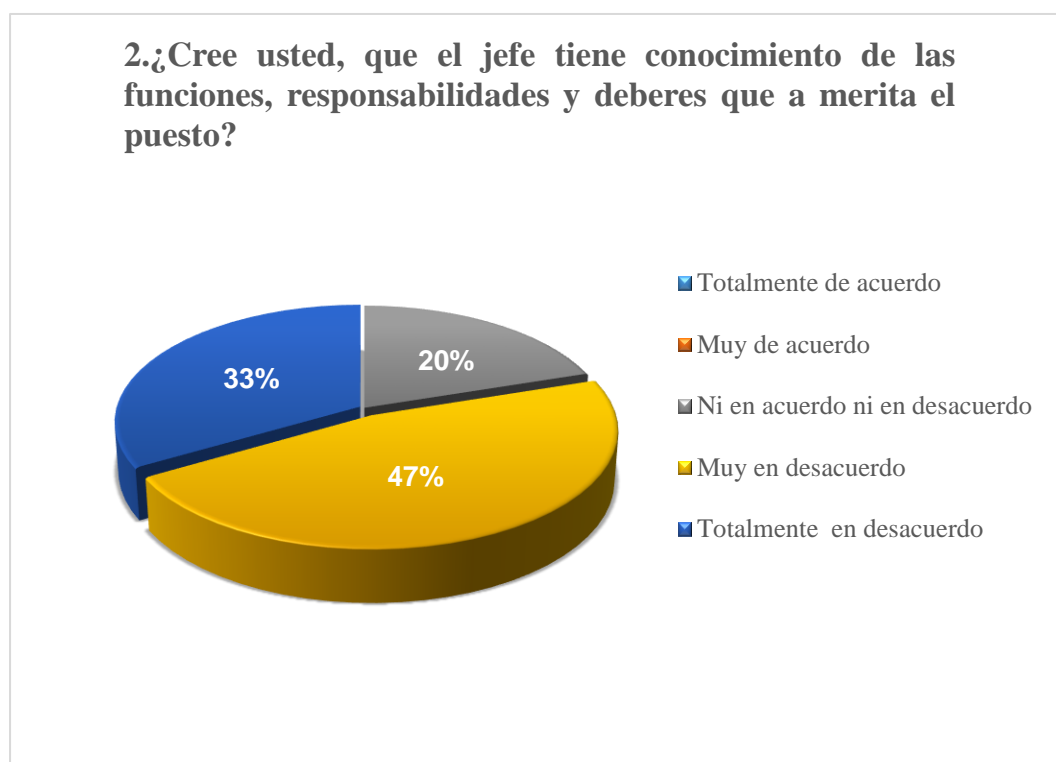
Tabla 13.

Funciones del Jefe

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	3	20%
Muy en desacuerdo	7	47%
Totalmente en desacuerdo	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10. Funciones del Jefe.



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 10*, nos indica que el 47% de los encuestados no cree que el jefe tenga conocimiento de todas las funciones, responsabilidades y deberes que se den realizar en el puesto, el 33% está en total desacuerdo y solo el 20 % no está ni en acuerdo ni en desacuerdo. Entonces el 80 % de los encuestados no creen que el jefe de oficina tenga entendido las funciones, responsabilidades y deberes que debe de realizar según su puesto laboral. Se observa información no clara sobre las funciones del jefe.

EXPERIENCIA Y FORMACIÓN ACADÉMICA

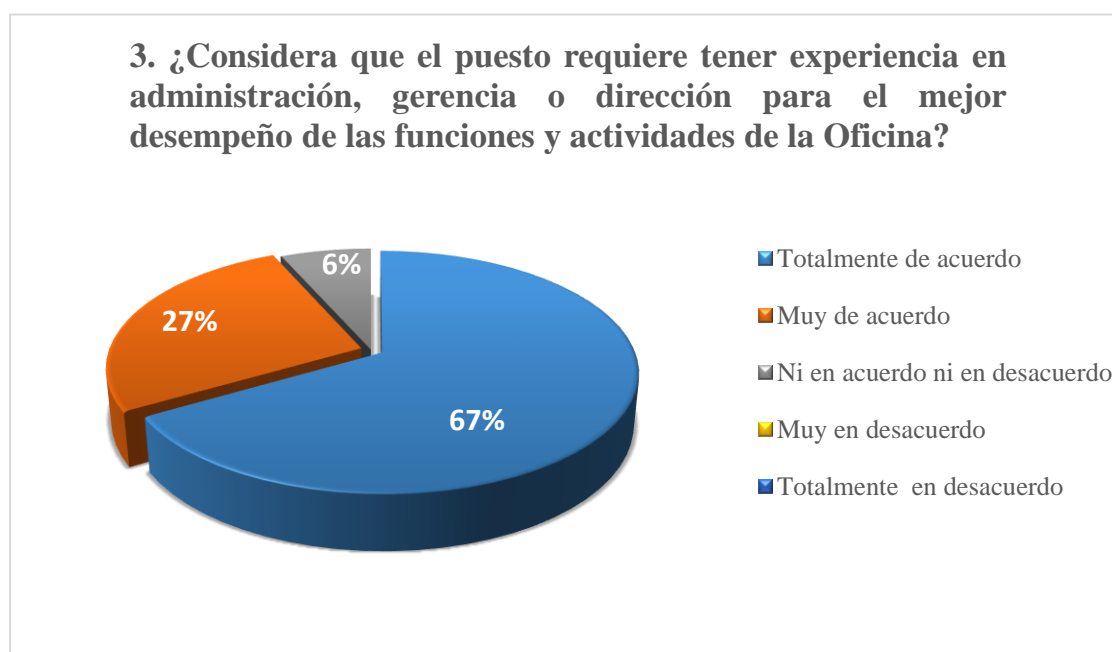
Tabla 14.

Experiencia en Administración

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	67%
Muy de acuerdo	4	27%
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	1	6%
Muy en desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 11. Experiencia en Administración.



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 11*, nos da por resultado que el 67% de los encuestados está totalmente de acuerdo que el puesto de jefe de oficina registral requiere tener experiencia en administración, gerencia o dirección. El 27% está muy de acuerdo y solo el 6% no está en acuerdo ni en desacuerdo. Por el amplio porcentaje se concluye que sí a merita el puesto la experiencia previa como administrador o derivados según la perspectiva del personal a cargo.

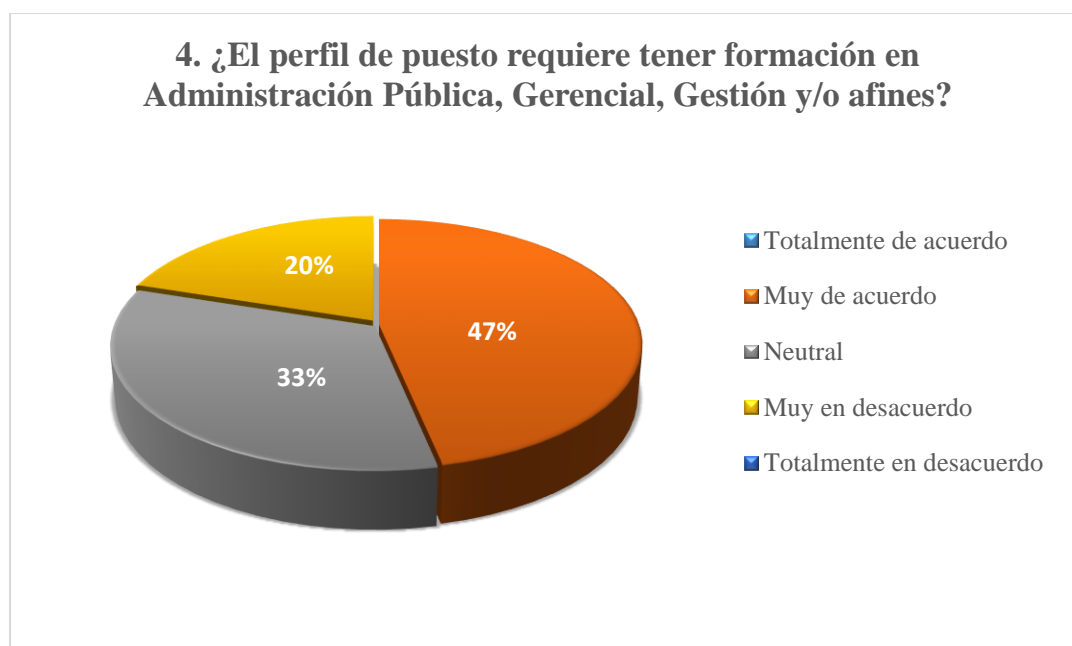
Tabla 15.

Formación Administrativa

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	7	47%
Neutral	5	33%
Muy en desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Formación Administrativa



Fuente: Elaboración Propia

Según la *Figura 12*, se afirma que el 47% de los encuestados está muy de acuerdo en que el perfil requiere tener experiencia Administrativa, el 33% se mantiene en posición neutral y solo el 20 % en desacuerdo por lo tanto se evidencia que se necesita estudios administrativos para dirigir la Oficina Registral.

CONOCIMIENTOS (Competencias Técnicas)

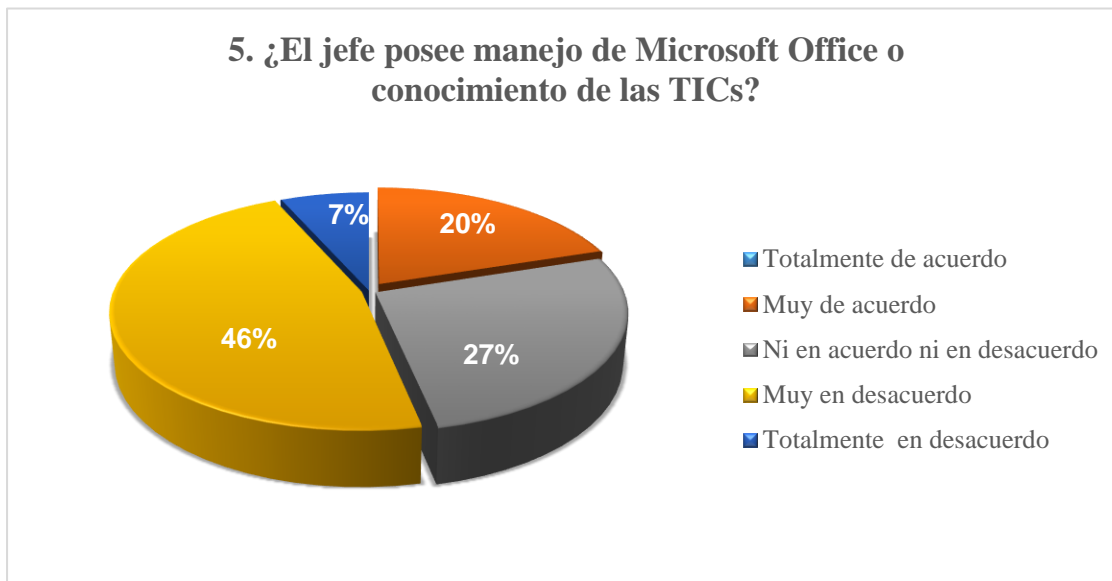
Tabla 16.

Manejo en Microsoft Office

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	3	20%
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	4	27%
Muy en desacuerdo	7	46%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 13. Manejo en Microsoft Office



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 13*, el 46% está muy en desacuerdo en que el jefe posea manejo de Microsoft Office y conocimientos en TICs, pero el 20% considera que sí posee un grado de conocimiento en Tecnología de la Información ya que un 3 % afirma estar muy de acuerdo.

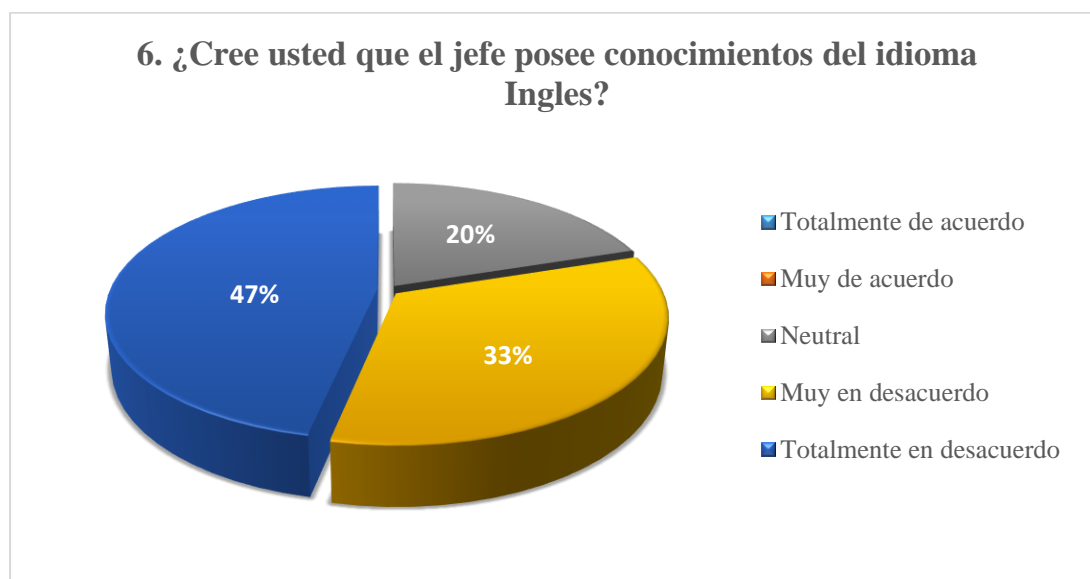
Tabla 17.

Idioma Extranjero

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Neutral	3	20%
Muy en desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	7	47%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14. Idioma Extranjero



Fuente: Elaboración Propia

Según la *Figura 14*, el 47% de los encuestados menciona estar Totalmente en desacuerdo en que el jefe de oficina tenga conocimientos en Inglés, 33% muy en desacuerdo y solo el 20% se mantiene neutral, en la actualidad el idioma es indispensable para todo profesional más aún si a la Oficina Registral acuden usuarios extranjeros, con algunos documentos en Inglés.

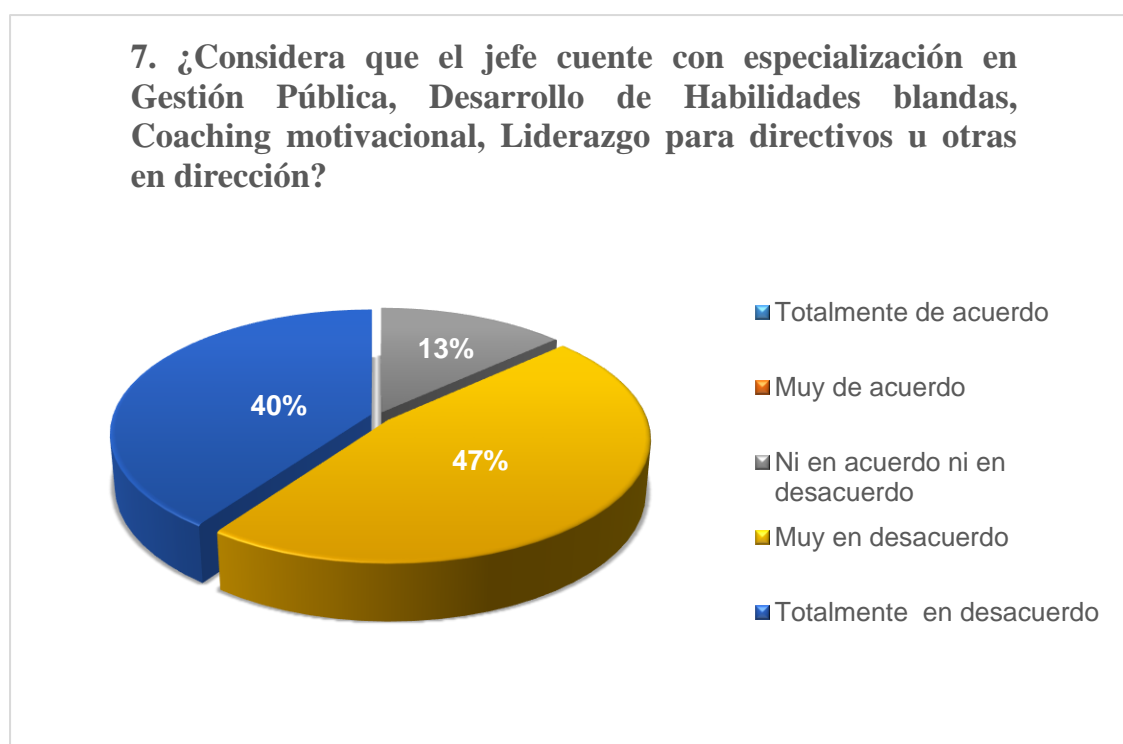
Tabla 18.

Cursos de Especialización

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	2	13%
Muy en desacuerdo	7	47%
Totalmente en desacuerdo	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 15. Cursos de Especialización



Fuente: Elaboración Propia

Según la *Figura 15*, muestra que el 40% y 47% de los encuestados considera que están en total y muy en desacuerdo en la afirmación que el jefe haya llevado una especialización en Gestión Pública, Habilidades Blandas o Coaching, entre otros y solo el 13% no está en acuerdo ni en desacuerdo.

COMPETENCIAS GENERALES

Adaptabilidad

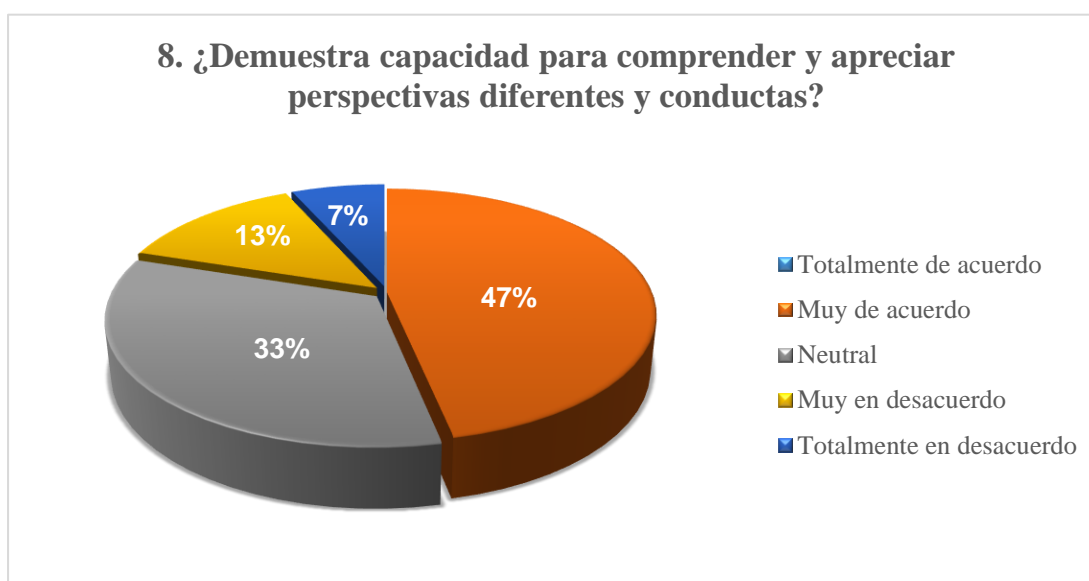
Tabla 19.

Comprensión y Apreciación de Perspectivas y Conductas

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	7	47%
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	5	33%
Muy en desacuerdo	2	13%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16. Comprensión y Apreciación de Perspectivas y Conductas



Fuente: Elaboración Propia

Según la *Figura 16*, el 47% afirma que el jefe sí demuestra comprensión y apreciación ante las distintas perspectivas y conductas, el 33% se mantiene neutral, pero el 13% dice estar muy en desacuerdo. Entonces se comprende que el jefe si aprecia y comprende perspectivas distintas y conductas del personal a cargo.

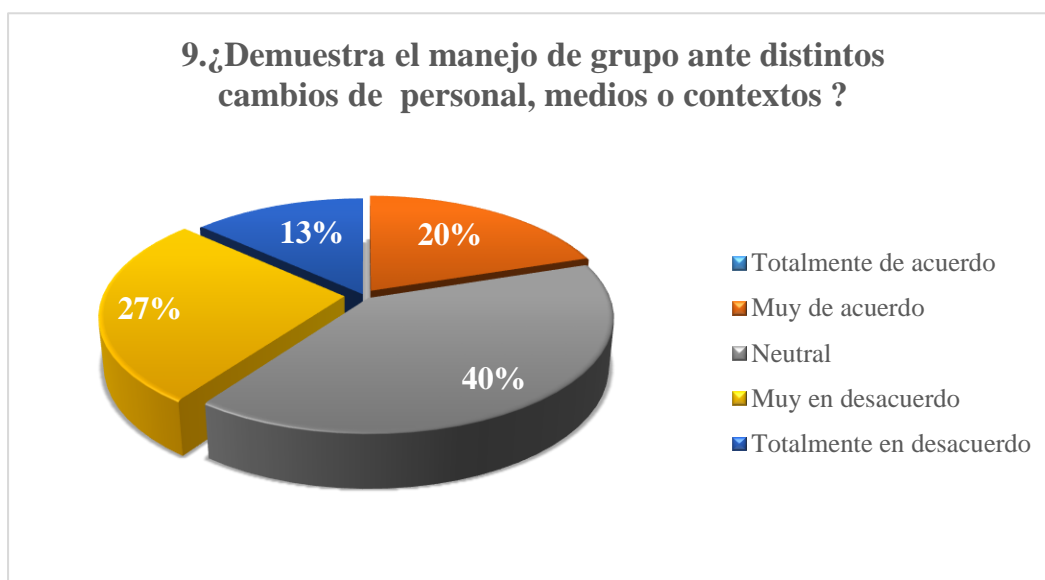
Tabla 20.

Manejo de Grupo

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	3	20%
Neutral	6	40%
Muy en desacuerdo	4	27%
Totalmente en desacuerdo	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 17. Manejo de Grupo



Fuente: Elaboración Propia

Según la *Figura 17*, el 40% no afirma ni niega que el jefe tenga manejo de grupo por tanto el 27% del total de encuestados dice estar muy en desacuerdo con el manejo de dirigir el grupo ante cambios de contexto. Pero el 20% menciona estar de acuerdo. Por tanto, se concluye que la mayoría de encuestados afirma que el jefe es comprensible ante situaciones o conductas, pero no tiene un adecuado manejo de grupo ante distintas situaciones.

Iniciativa

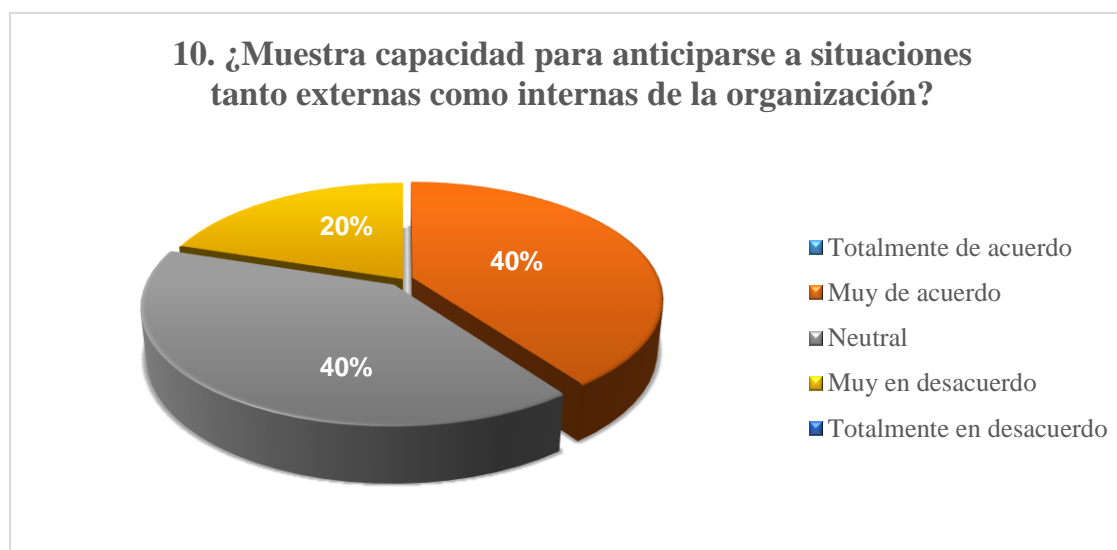
Tabla 21.

Capacidad de Anticiparse

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	6	40%
Neutral	6	40%
Muy en desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Capacidad de Anticiparse



Fuente: Elaboración Propia

Según la *Figura 18*, el 40 % se muestra en muy de acuerdo en que el jefe posea la capacidad de anticiparse a las situaciones tanto internas como externas de la organización, pero un 40% también se muestra neutral, ni en acuerdo ni desacuerdo, y solo el 20% dice estar en muy en desacuerdo con la idea de prevención de situaciones. Se observa una baja en cuanto a la capacidad de prevención se sugiere la utilización de flujogramas para mejora de la toma de decisiones.

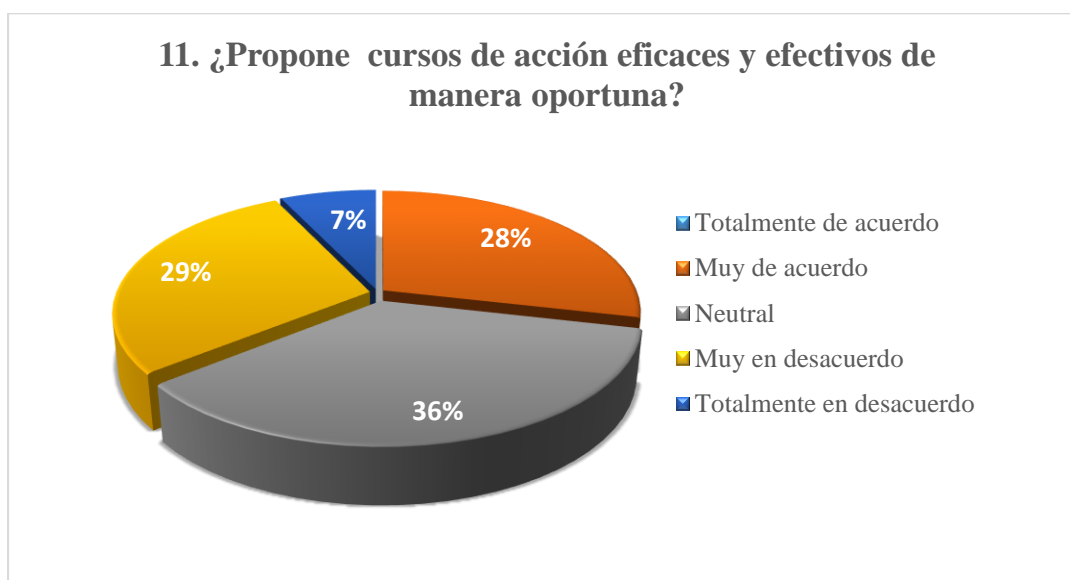
Tabla 22.

Cursos de Acción Eficaces y Efectivos

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	4	36%
Neutral	6	29%
Muy en desacuerdo	4	28%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 19. Cursos de Acción Eficaces y Efectivos



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 19*, el 36% de total de encuestados no está en acuerdo ni en desacuerdo ante la idea que el jefe proponga cursos de acción que sean eficaces y efectivos, pero el 28% menciona estar muy de acuerdo. El 29% menciona estar en muy en desacuerdo. Por lo que se comprende que el jefe si realiza cursos de acción, pero no siempre brindan un resultado óptimo.

Compromiso

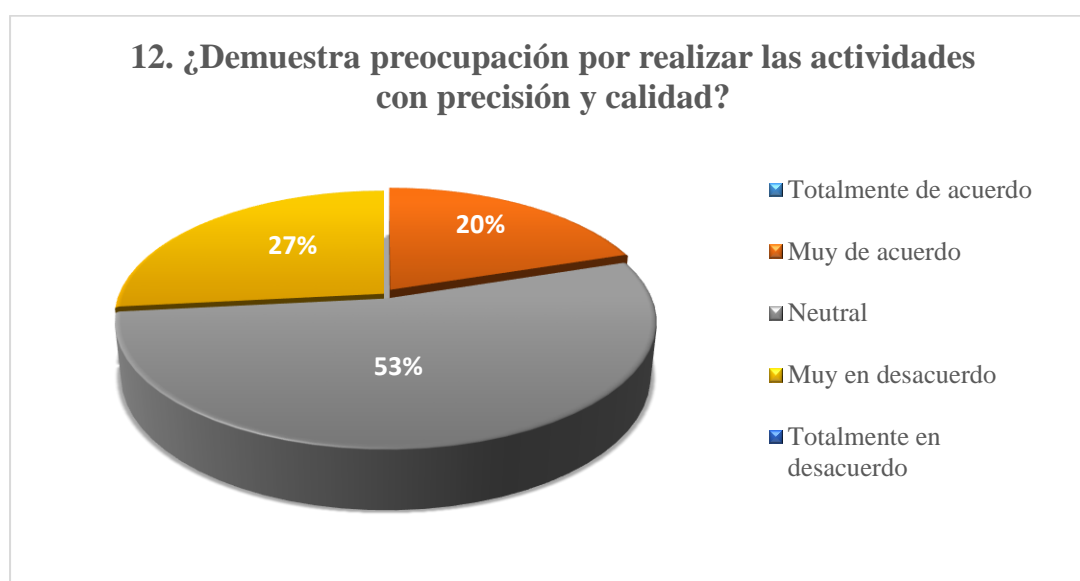
Tabla 23.

Actividades con Precisión y Calidad

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	3	20%
Neutral	8	53%
Muy en desacuerdo	4	27%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 20. Actividades con Precisión y Calidad



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 20*, el 27% menciona estar en desacuerdo con las actividades de precisión y calidad que requiere realizar el directivo, pero el 53% se mantiene neutral ante esta afirmación. Se observa una falta de detalle y calidad en el desarrollo de sus funciones como jefe.

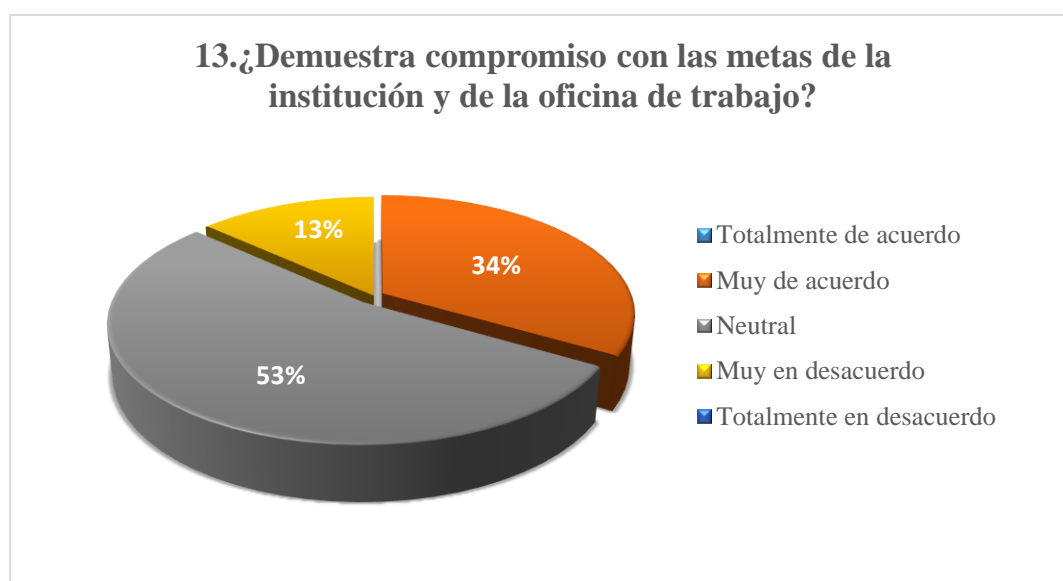
Tabla 24.

Compromiso con las Metas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	5	34%
Neutral	8	53%
Muy en desacuerdo	2	13%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 21. Compromiso con las Metas



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 21*, el 34 % dice estar muy de acuerdo ante el compromiso por el cumplimiento de metas, pero el 53% no afirma ni niega el compromiso con la institución y el 13% se muestra en desacuerdo. Entonces se deduce que, si mantiene el compromiso ante las metas institucionales, pero se debe mejorar para impartir al personal la misión y visión de que tiene SUNARP.

Ética

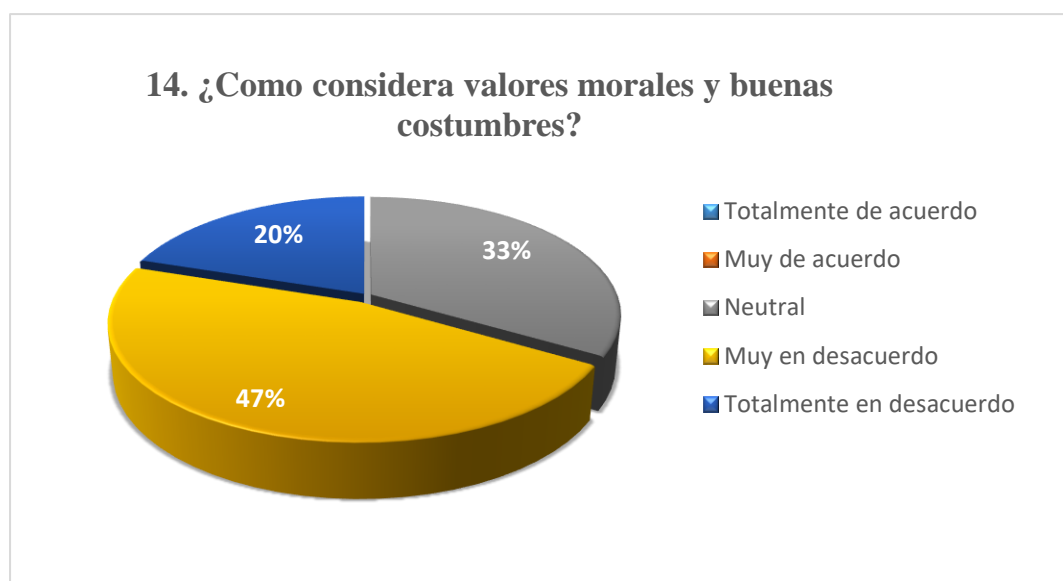
Tabla 25.

Valores y Costumbres

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Neutral	5	33%
Muy en desacuerdo	7	47%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
Total	15	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 22. Valores y Costumbres



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 22* denota que el 47% muestra en desacuerdo con los valores y costumbres que el jefe posee, el 33% se mantiene neutral, sin embargo, el 20% dice estar en total desacuerdo. Entonces se puede apreciar la incomodidad del personal ante los valores y costumbres que posee el jefe. El clima y cultura de la Oficina Registral puede verse afectada ante conductas no muy afables y valores no bien establecidos.

Vocación de Servicio

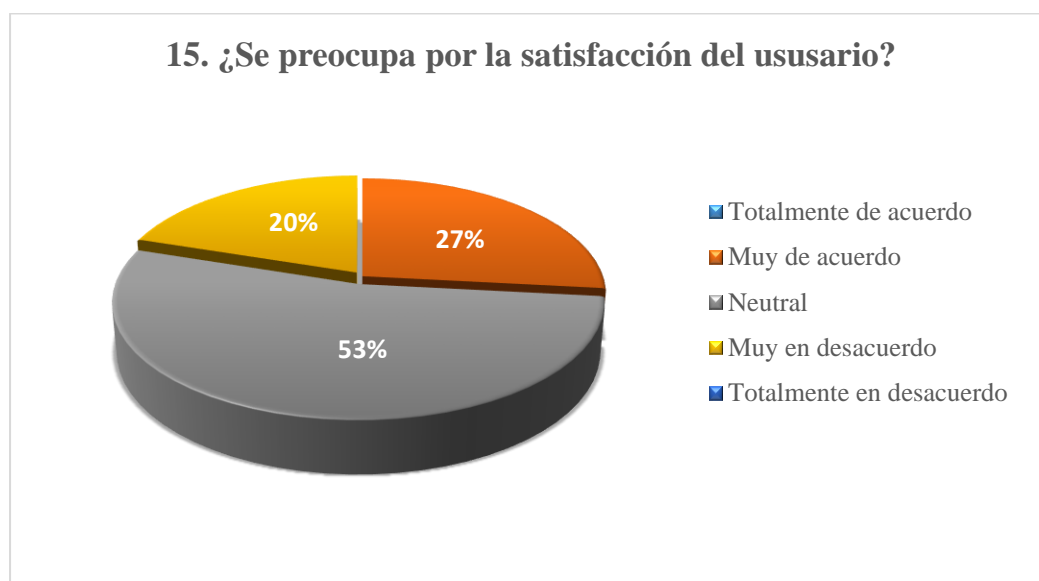
Tabla 26.

Satisfacción del Usuario

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	4	27%
Neutral	8	53%
Muy en desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	15	100%

Fuente. Elaboración propia.

Figura 23. Satisfacción del Usuario



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 23*, se evidencia que el 53% de los encuestados no afirma ni niega la vocación de servicio que imparte el jefe, 20 % se muestra en desacuerdo, pero el 27% se muestra muy de acuerdo ante el interés por servir al público. Entonces se puede afirmar que el jefe si toma interés por la satisfacción del usuario, pero no es su principal objetivo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Comunicación

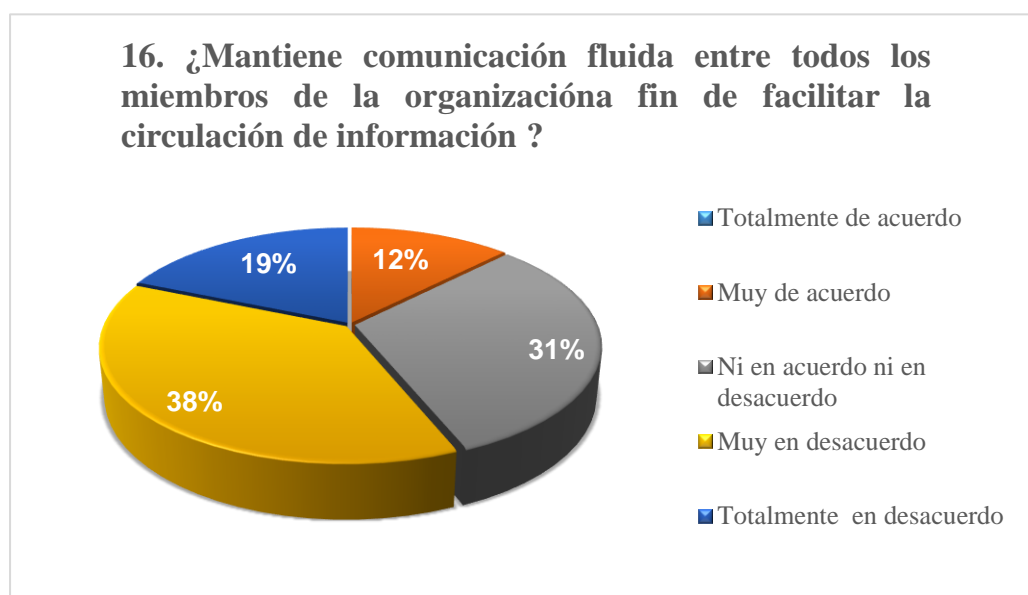
Tabla 27.

Fluidez de la Información

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	2	12%
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	5	31%
Muy en desacuerdo	6	38%
Totalmente en desacuerdo	3	19%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 24. Fluidez de la Información



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 24*, el 38% está en muy en desacuerdo en que el jefe tenga comunicación fluida y el 19% esta total en desacuerdo en total suma un 69% del total mientras que el 31% no considera ni mala ni buena la comunicación que imparte entre los miembros de la oficina, pero un 12% indica estar de acuerdo. Se evidencia un bajo índice en la difusión de la información interna.

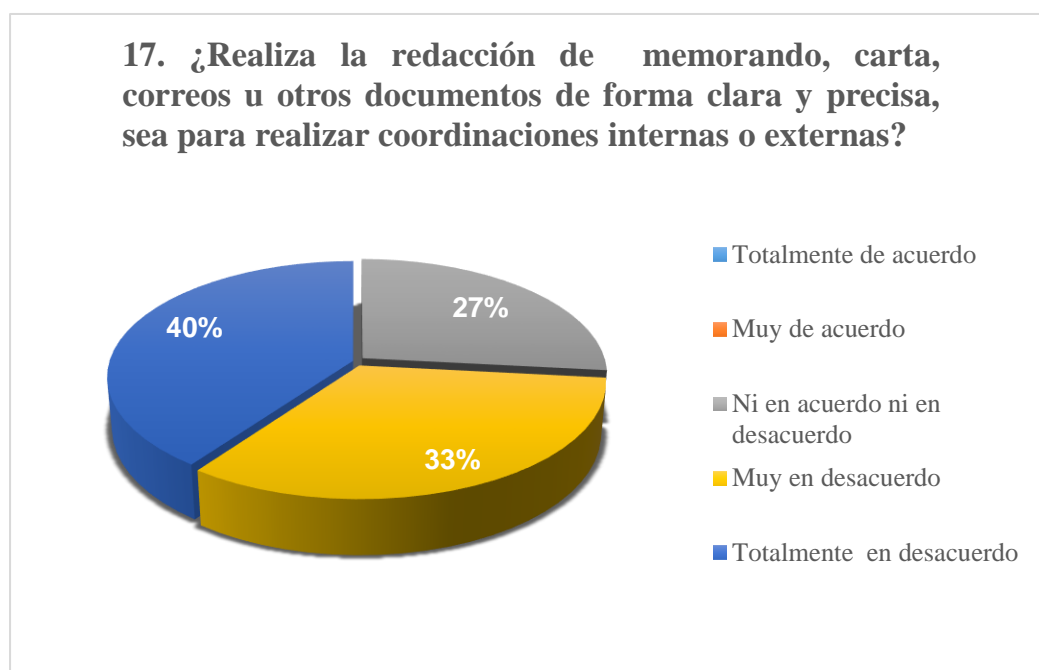
Tabla 28.

Redacción de Documentos

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	4	27%
Muy en desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 25. Redacción de Documentos



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 25*, el 40% está en total desacuerdo, y un 33% en desacuerdo por tanto se considera que el manejo de comunicación escrita por parte del jefe carece forma clara y precisa.

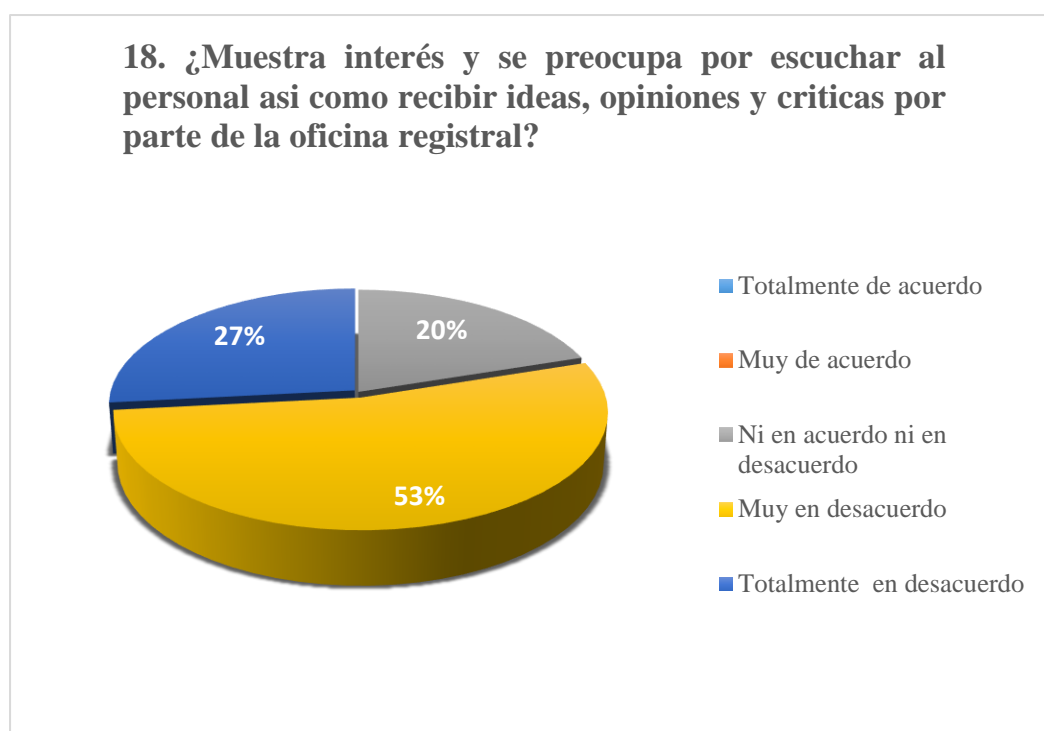
Tabla 29.

Interés y Escucha de Opiniones

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	3	20%
Muy en desacuerdo	8	27%
Totalmente en desacuerdo	4	53%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 26. Interés y Escucha de Opiniones



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 26*, el 53% del total y el 27% se muestran en total y muy en desacuerdo con la escucha activa por parte del jefe, es decir no creen que escuche las opiniones o ideas de los demás colaboradores.

Liderazgo

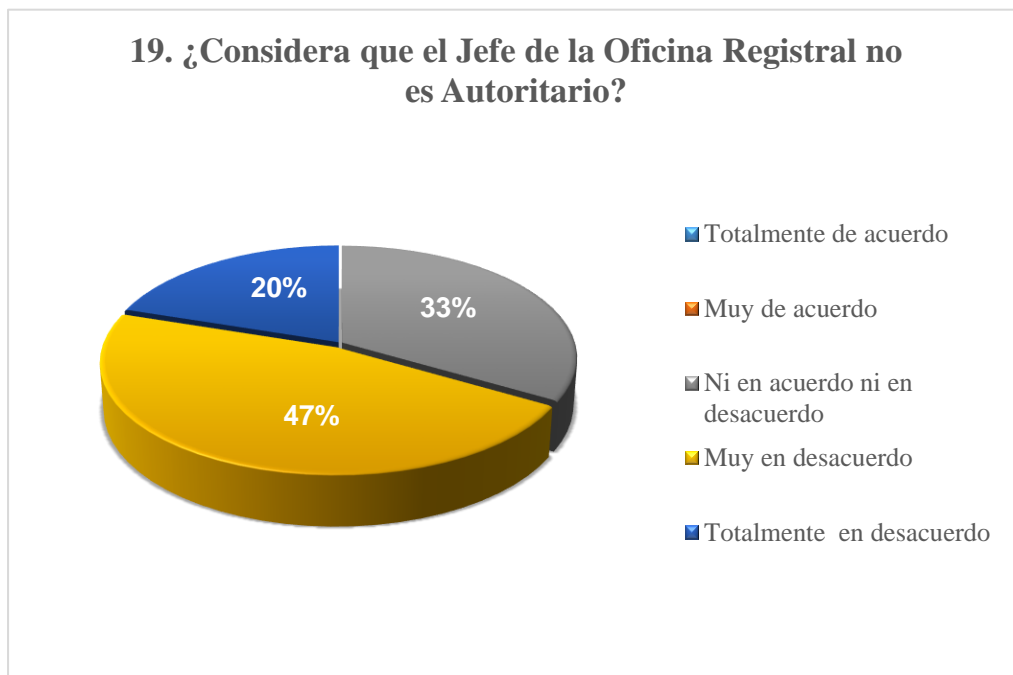
Tabla 30.

Jefe no Autoritario

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	5	33%
Muy en desacuerdo	7	47%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 27. Jefe no Autoritario



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 27*, el 47% menciona que está en desacuerdo con el liderazgo que denota el jefe, pero el 33% no decide estar en acuerdo o en desacuerdo respecto a esta idea. Entonces se comprende que el jefe si es autoritario y el personal no está conforme con ese tipo de liderazgo.

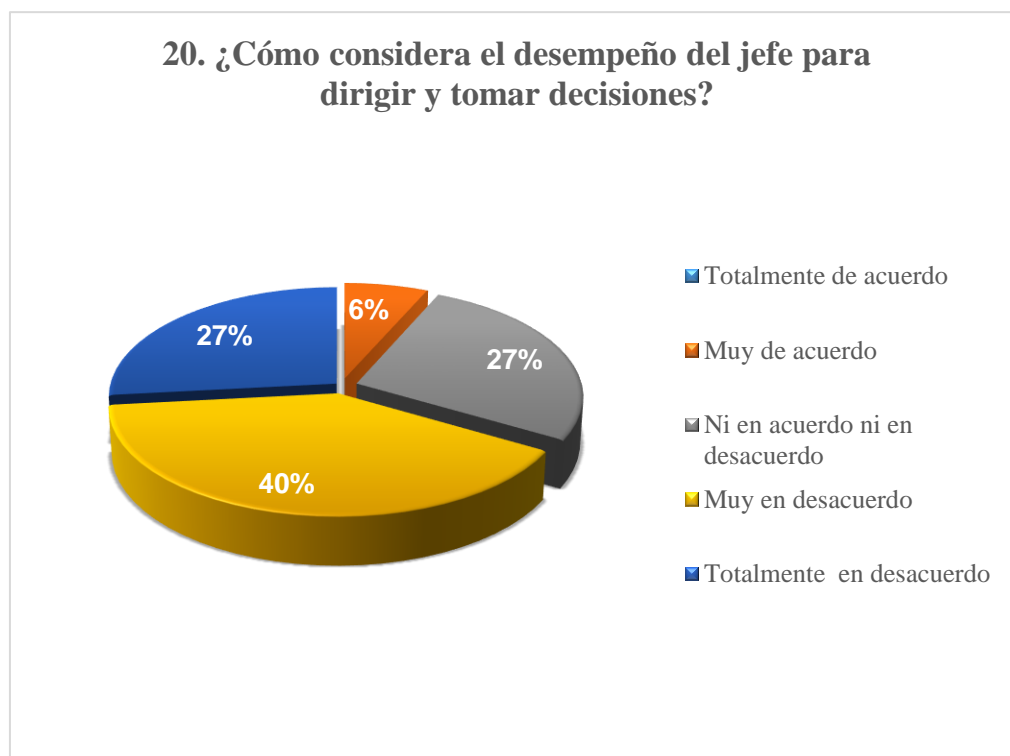
Tabla 31.

Desempeño del Jefe en dirección

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	1	6%
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	4	27%
Muy en desacuerdo	6	40%
Totalmente en desacuerdo	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 28. Desempeño del Jefe en dirección



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Figura 29, el 40% del total encuestado afirma que está en muy en desacuerdo con el desempeño y toma de decisiones que decide el jefe, aunque el 27% al parecer no concuerda del todo, solo un 6% se muestra a favor. Se deduce una desconformidad en cuanto al manejo de dirección y toma de decisiones.

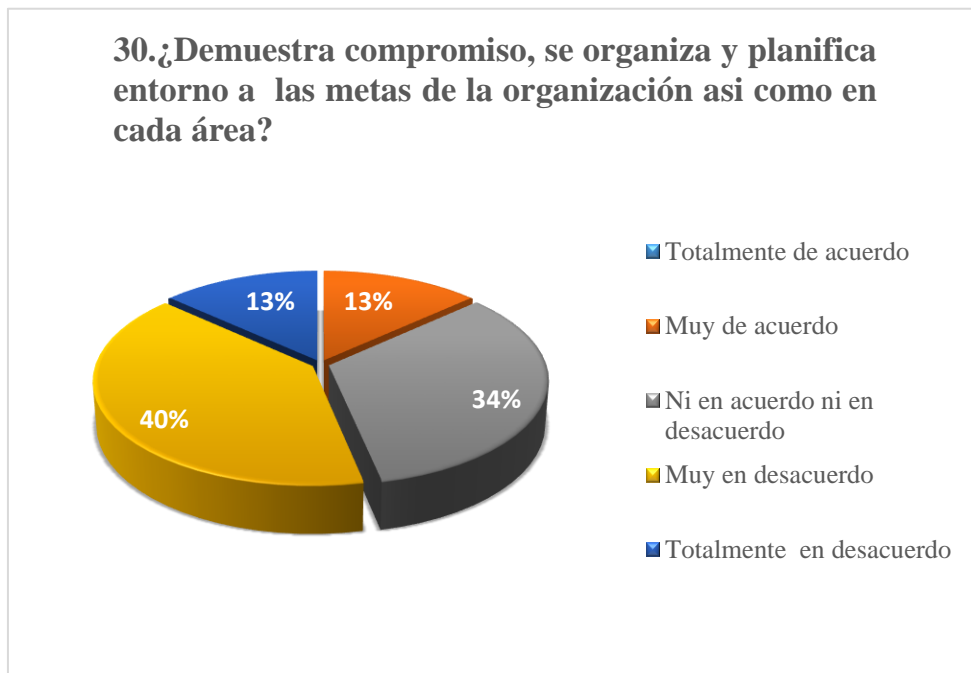
Tabla 32.

Compromiso y Organización

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	2	13%
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	5	34%
Muy en desacuerdo	6	40%
Totalmente en desacuerdo	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 29. Compromiso y Organización



Fuente: Elaboración Propia.

Según se observa en la *Figura 30*, el 40% del total se mantiene en desacuerdo con respecto al compromiso y organización del jefe mientras que el 34% no se decide entre estar de acuerdo ni en desacuerdo, pero el 13% se mantiene de acuerdo. Entonces se puede afirmar que se cumple al menos 1 de las 3 acciones (comprometer, organizar y planificar) o que realiza los 3 pero en menor medida.

Motivación

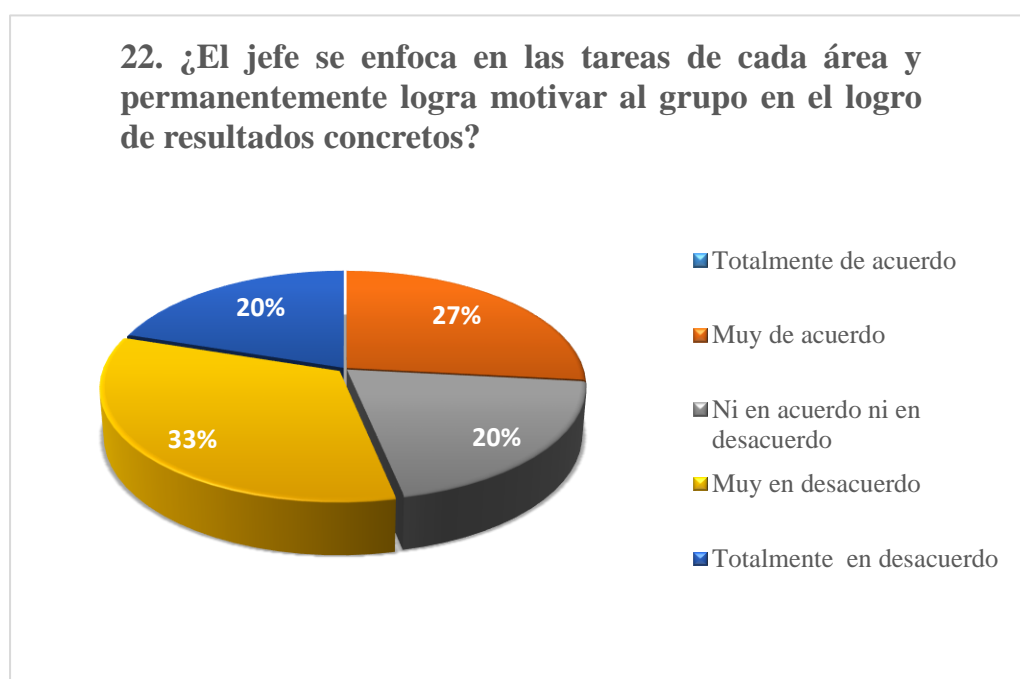
Tabla 33.

Enfoque de Tareas y Motivación Grupal

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	4	27%
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	3	20%
Muy en desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 30. Enfoque de Tareas y Motivación Grupal



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 30*, el 33% del total encuestado muestra la postura muy en desacuerdo en cuanto a la habilidad de motivación que difunde el jefe, 20% indica estar en total desacuerdo, pero el 27% se muestra en muy de acuerdo, por lo tanto, cabe decir que el jefe sí motiva a su equipo, pero no permanentemente.

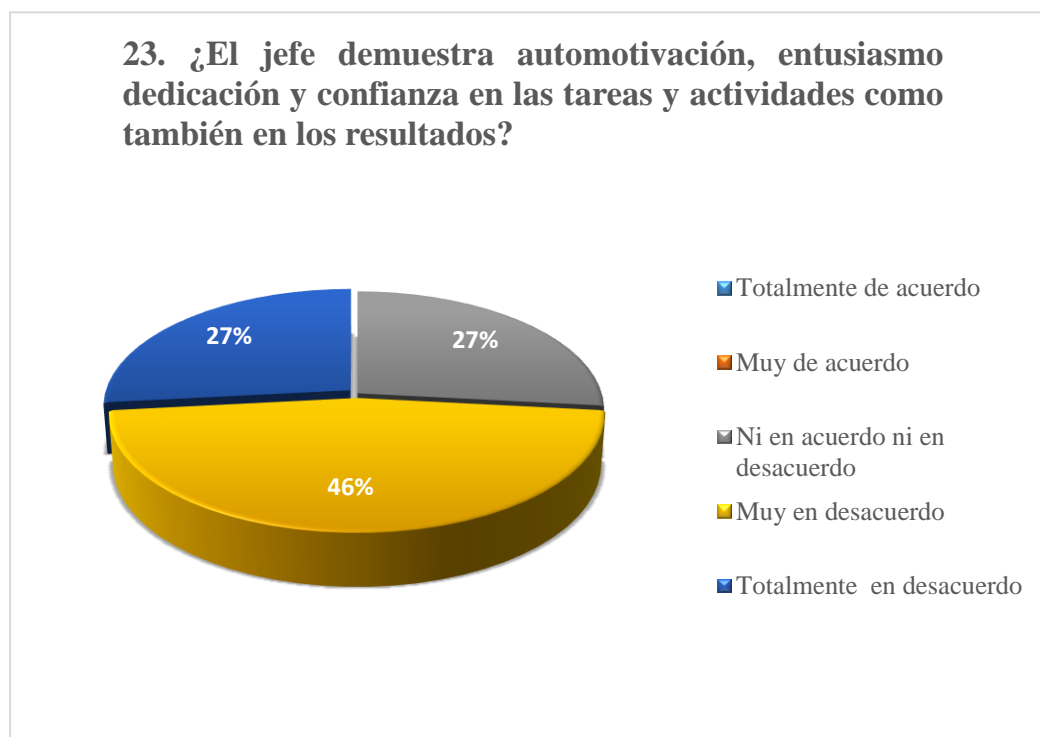
Tabla 34.

Automotivación en Tareas y Actividades

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	4	27%
Muy en desacuerdo	7	46%
Totalmente en desacuerdo	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 31. Automotivación en Tareas y Actividades



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 31*, el 46% menciona que están en muy en desacuerdo con la automotivación del jefe y 27% total en desacuerdo, y solo un 27% no afirma ni niega lo consultado, al parecer no se denota mucho entusiasmo en las actividades que realiza.

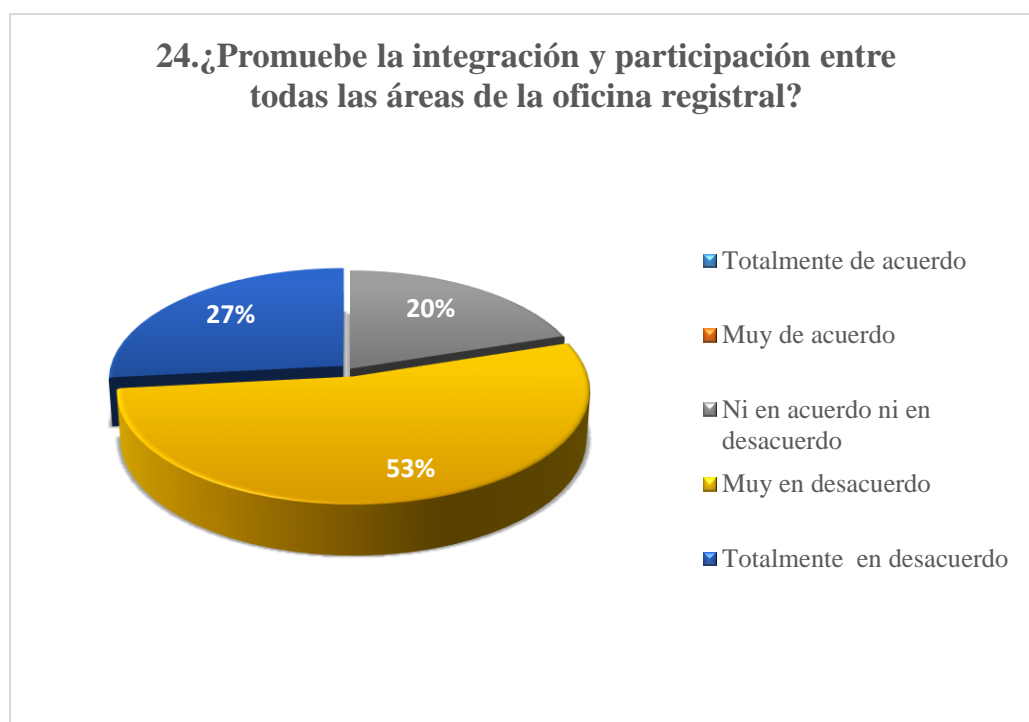
Tabla 35.

Integración y Participación entre áreas

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	3	20%
Muy en desacuerdo	8	53%
Totalmente en desacuerdo	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 32. Integración y Participación entre áreas



Fuente: Elaboración Propia.

Según la Figura 32, el 53% se muestra muy en desacuerdo, al ser el porcentaje más de la mitad se puede deducir que el jefe no promueve la integración de las áreas, se comprende que el jefe no es muy participativo.

Resolución de Conflictos

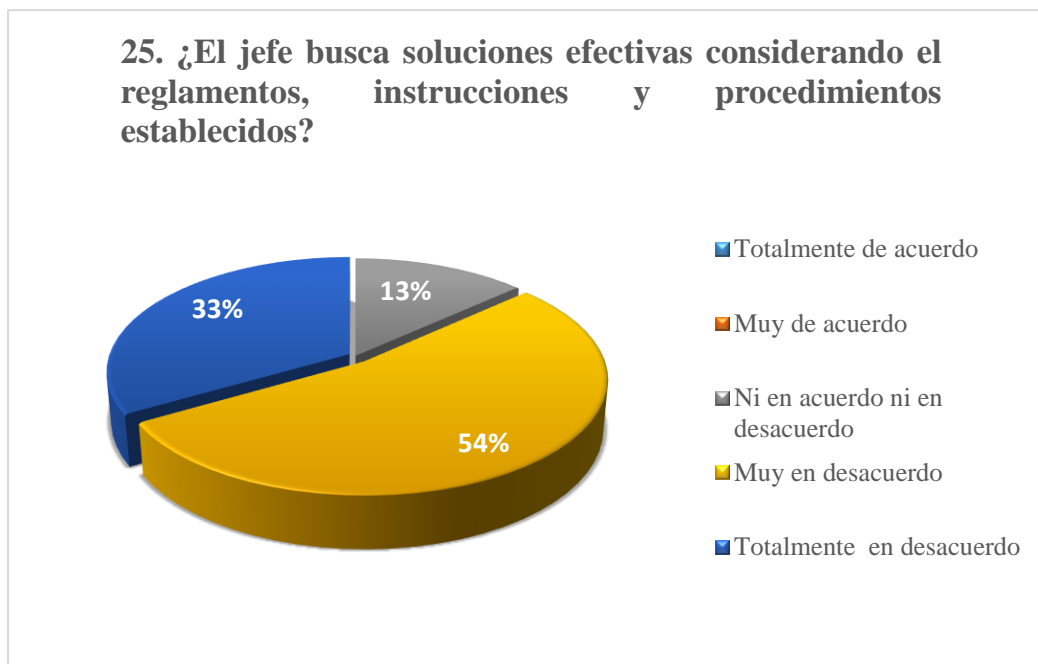
Tabla 36.

Soluciones Efectivas bajo reglamentos

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	2	13%
Muy en desacuerdo	8	54%
Totalmente en desacuerdo	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 33. Soluciones Efectivas bajo reglamentos



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 33*, el 54% de los encuestados menciona que el jefe a cargo no busca soluciones efectivas por ello se muestra en muy en desacuerdo del personal encuestado.

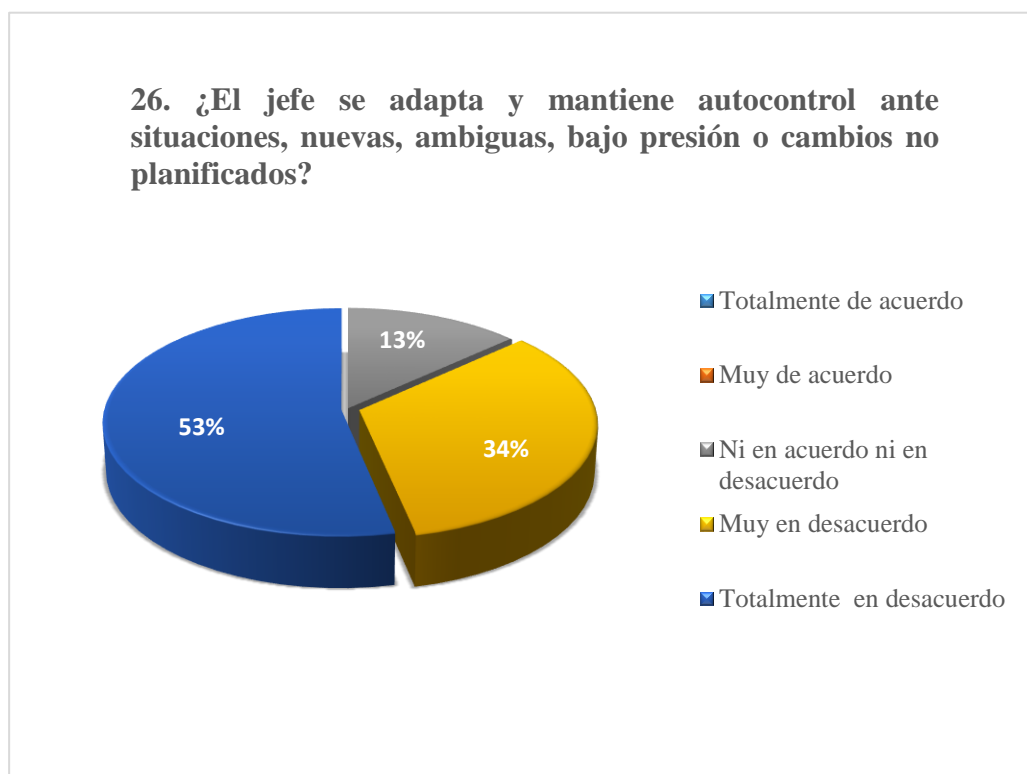
Tabla 37.

Adaptación y Autocontrol

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	2	13%
Muy en desacuerdo	5	34%
Totalmente en desacuerdo	8	53%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 34. Adaptación y Autocontrol



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 34*, el 53% se muestra en total desacuerdo con el nivel de autocontrol que genera las emociones en un conflicto, se muestra falta de adaptación ante cambios.

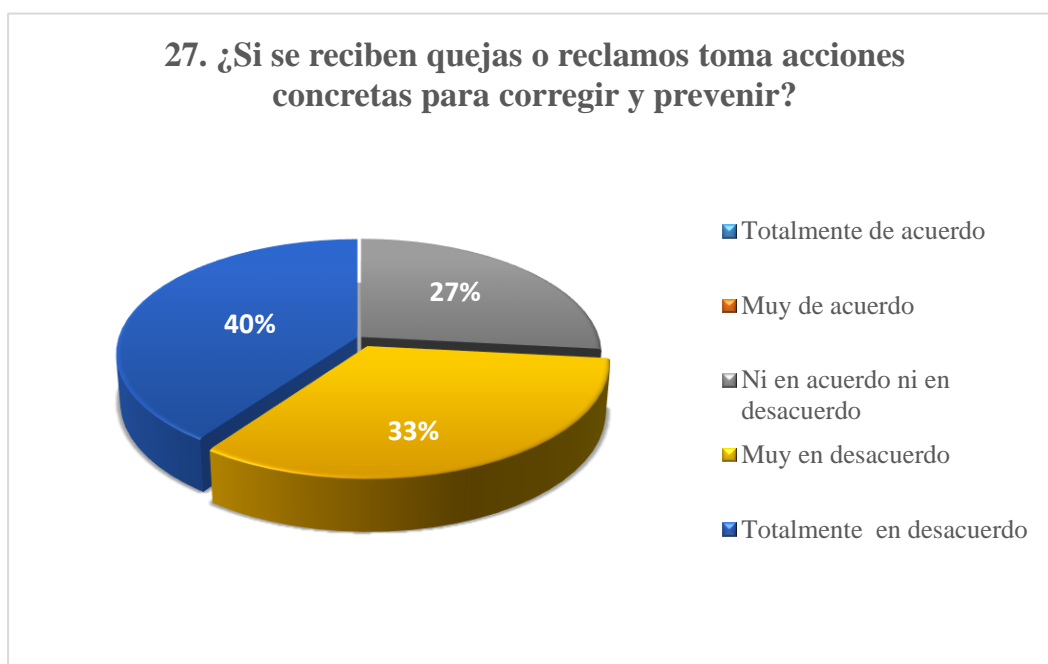
Tabla 38.

Acciones Concretas de Corrección

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	-	-
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	4	27%
Muy en desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 35. Acciones Concretas de Corrección



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 35*, se observa que el 40% menciona que está en total desacuerdo y el 33% estar en desacuerdo con la toma de acciones para corrección y prevención por parte del jefe al parecer no hay mucha proactividad y planificación para establecer medidas ante quejas o reclamos.

Trabajo en Equipo

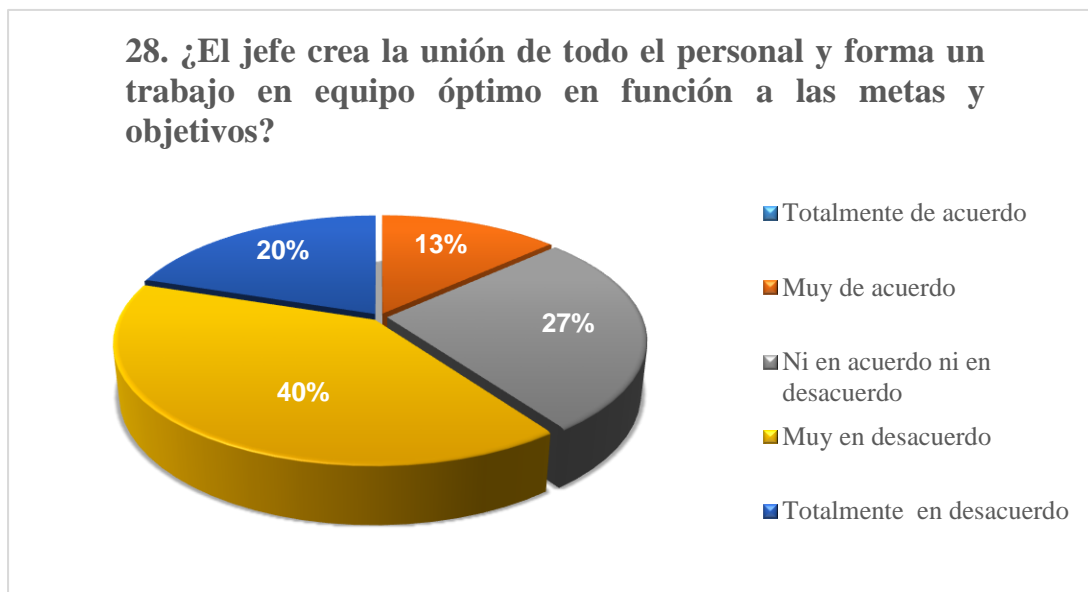
Tabla 39.

Unión de Equipo

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	2	13%
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	4	27%
Muy en desacuerdo	6	40%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 36. Unión de Equipo



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 36*, el 40% menciona estar en desacuerdo y el 20% en total desacuerdo, pero el 13% afirma que está muy de acuerdo con el trabajo en equipo. Por tanto, se puede indicar que el jefe de oficina no crea en mayor medida el valor de unión de todo el personal, entonces se promueve el trabajo de equipo para el logro de metas.

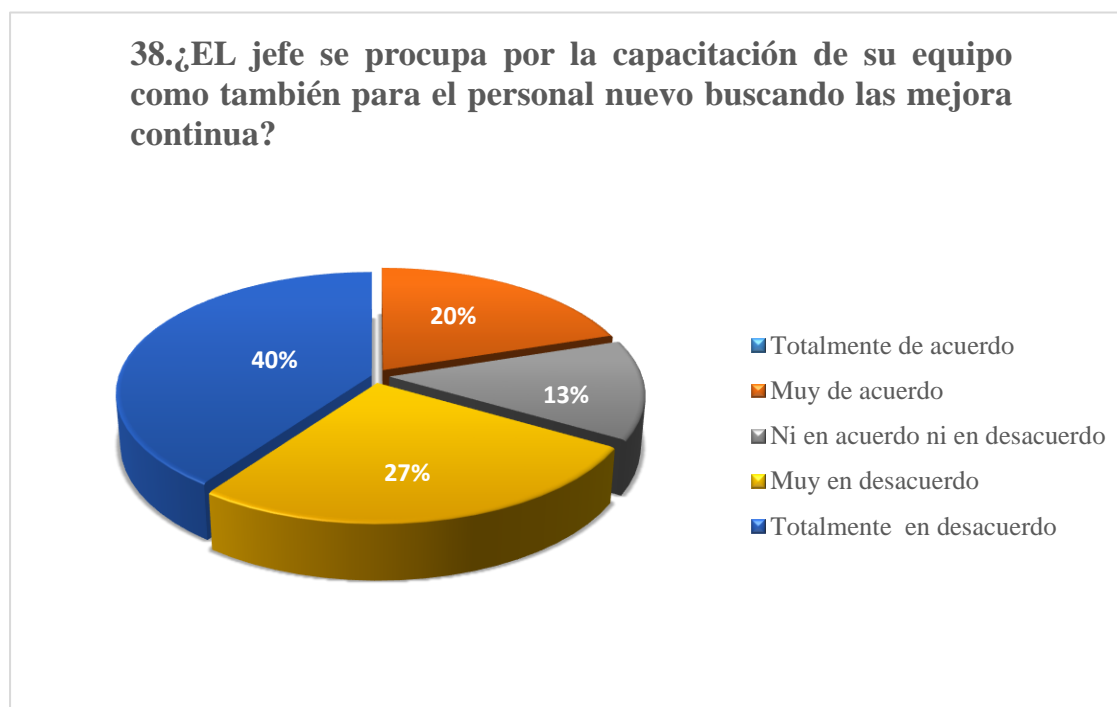
Tabla 40.

Capacitación del Personal

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	3	20%
Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	2	13%
Muy en desacuerdo	4	27%
Totalmente en desacuerdo	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 37. Capacitación del Personal



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 37*, el 40% y 27% cree que el jefe uno muestra interés en las capacitaciones continuas o para el personal nuevo, pero el 20% dice que hay situaciones en las que sí se dio el interés ante la gestión de capacitaciones.

Pensamiento Estratégico

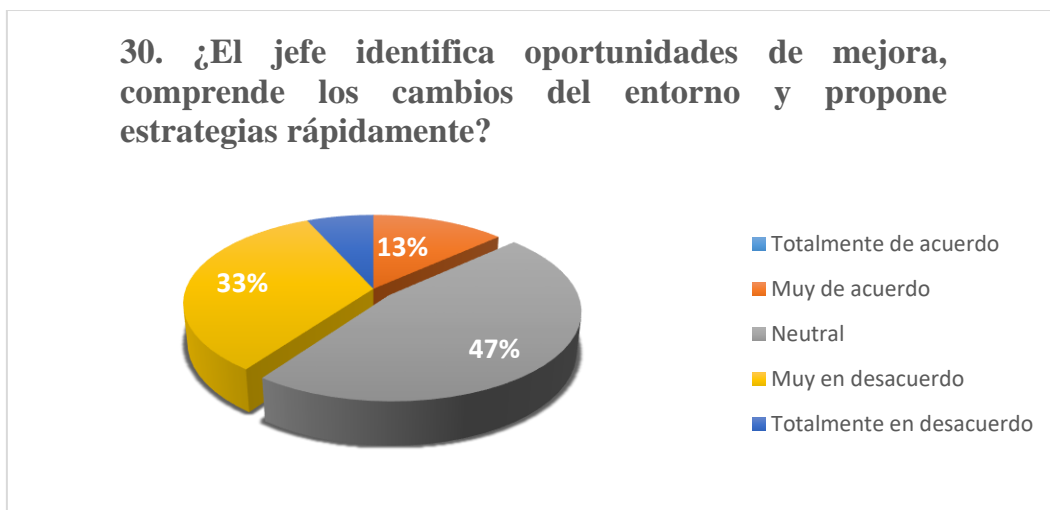
Tabla 41.

Identificación de Mejora y Cambios

OPCIONES	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
Muy de acuerdo	2	13%
Neutral	7	47%
Muy en desacuerdo	5	33%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 38. Identificación de Mejora y Cambios



Fuente: Elaboración Propia.

Según la *Figura 38*, el 47% no afirma ni niega que el jefe identifique oportunidades de mejora ante los cambios y proponer estrategias, pero el 33% se mantiene en desacuerdo y un 7% en total desacuerdo, pero solo un 13% está de acuerdo con la identificación y la propuesta de estrategias. Entonces se comprende que el pensamiento estratégico no está entre sus principales competencias. Por lo que se sugiere una mejora para el manejo ideal de toda la Oficina Registral.

Anexo 5. Concurso Público de Méritos Sunarp – Zona Registral N° VIII

CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITOS SUNARP-ZONA REGISTRAL N° VIII – SEDE HUANCAYO

La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, convoca a Concurso Público de Méritos para cubrir un cargo de Registrador Público de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo.

CARGO VACANTE:

Oficina Registral	Cargo Estructural	Categoría/ Nivel	Remuneración	N° de Plazas
Huancayo	Registrador Público	P1/R3	S/. 6,900.00	1
TOTAL				1

Dicho cargo se encuentra detallado en la página web de la SUNARP: www.sunarp.gob.pe, banner **CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITOS**.

REQUISITOS DEL CARGO:

Artículo 5° del Reglamento de Acceso a la Función Registral dentro del Sistema Nacional de los Registradores Públicos y artículo 2 de la Ley de Fortalecimiento de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Ley N° 30065.

Requisitos:

- a) Ser peruano
- b) Tener título profesional de Abogado
- c) Estar colegiado y encontrarse habilitado por el colegio profesional respectivo.
- d) Haber ejercido como mínimo 2 (dos) años la función de Asistente Registral o, en su defecto, acreditar por lo menos 4 (cuatro) años de ejercicio profesional.
- e) Haber aprobado el Concurso Público de Méritos.

DE LA INSCRIPCIÓN:

La inscripción se realizará únicamente a través de la página web de la SUNARP, mediante el llenado de la ficha de inscripción que se encuentra en el banner **CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITOS**. La inscripción sólo podrá realizarse respecto del cargo convocado, de lo contrario no procederá la postulación y será automáticamente descalificado. En la página web de la SUNARP se encontrarán los demás documentos aplicables al presente Concurso Público.

DE LAS EVALUACIONES:

Las evaluaciones se realizarán en tres fases sucesivas y eliminatorias; para pasar de una fase a otra se requiere haber aprobado la anterior con la nota mínima requerida (artículo 20° del Reglamento de Acceso a la Función Registral).



Fuente. Sunarp (2019) Concurso Público de Méritos.

Anexo 6. Cargo de Registrador Público y Registrador Público Jefe

CARGO	CLASIFICACION
REGISTRADOR PÚBLICO	EJ

Ejecutar el proceso de calificación registral a los títulos presentados para inscripción por los usuarios en concordancia con los requisitos y normas vigentes, así como emitir los documentos que den atención a los servicios de publicidad registral que solicitan los usuarios.

Requisitos

- Título de Abogado, colegiado.
- Los comprendidos en el Reglamento de Acceso a la Función Registral.

CARGO	CLASIFICACION
REGISTRADOR PUBLICO-JEFE	EJ

Estudiar y calificar los títulos confrontándolos con sus antecedentes. Así como administrar la Oficina Registral a su cargo y velar por la eficiente prestación del servicio registral en el ámbito de su jurisdicción.

Requisitos

- Título de abogado, colegiado.
- Los comprendidos en el Reglamento de Acceso a la Función Registral.

Fuente. SUNARP (2009) Clasificador de Cargos de Sunarp.