



**FACULTAD DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA DEL
DEPORTE**

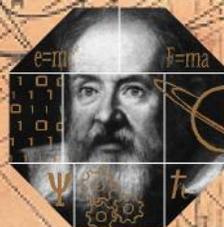
**Licenciatura en Gestión de
Entidades Deportivas**

**“Propuesta de evaluación del
desempeño para los asesores
deportivos contratados por el
Comité Olímpico
Guatemalteco”**

**Mario Josue Revolorio Paz
Carné: 08003065**

Ciudad de Guatemala, Marzo de 2012

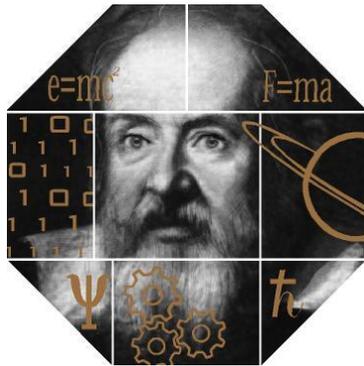
**LA REVOLUCIÓN
EN LA EDUCACIÓN**



UNIVERSIDAD

Galileo

Guatemala, C. A.



UNIVERSIDAD

Galileo

Guatemala, C. A.

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL DEPORTE

Licenciatura en Gestión de Entidades Deportivas

**“Propuesta de evaluación del desempeño para los
asesores deportivos contratados por el Comité
Olímpico Guatemalteco”**

Mario Josue Revolorio Paz
Carné: 08003065

Ciudad de Guatemala, Marzo de 2012

Ciudad de Guatemala,
13 de febrero 2012

Licenciado
Sergio Arnaldo Camargo Muralles
Decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte
Universidad Galileo.

Distinguido Licenciado Camargo Muralles:

De manera respetuosa me dirijo a usted para informarle que la tesis: **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS ASESORES DEPORTIVOS CONTRATADOS POR EL COMITÉ OLÍMPICO GUATEMALTECO**, del estudiante **Mario Josué Revolorio Paz**, con número de carné **08003065**, presentado previo a optar el grado académico de **Licenciado en Gestión de Entidades Deportivas**, ha sido objeto de revisión gramatical y estilística, por lo que puede continuar con el trámite de graduación.

Atentamente,



Lic. Elías Rocael Revolorio de Paz
Asesor
Colegiado No. 14,503

DEDICATORIA

A mis padres, Clara Luz Paz de Revolorio y Mario Arnulfo Revolorio Castellón, porque me inculcaron perseverar y luchar constantemente en busca de superación profesional, dándome ejemplos de entrega, para alcanzar las metas.

A mi esposa Hilda del Rosario Montufar Noriega, gracias por el apoyo en los momentos difíciles, comprensión, sacrificio y apoyo constante hasta cumplir el objetivo.

A mi hijo Tomas de Jesus Revolorio Montufar, que esto le sirva en un futuro de motivación para seguir adelante.

A mis hermanos Mario Rolando Revolorio Paz (Q.E.P.D), Byron Danilo Montenegro Paz, Monica Clarisa Revolorio Paz y Cristina Eugenia Revolorio Barrera, por compartir conocimientos que enriquecen nuestras vidas.

A mis sobrinos, Juan Diego Melgar Revolorio y Luis Enrique Melgar Revolorio, que sea un motivo para que cumplan su meta profesional.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por ser mi guía, mi luz, mi acompañante y por darme sabiduría e inteligencia en todo momento de mi vida.

A MIS PADRES

Por su paciencia, apoyo, esfuerzos, sacrificios, desvelos y sabios consejos para seguir adelante.

A MI ESPOSA

Por su apoyo, amor, sacrificio y comprensión para superarnos.

A MI HIJO

Por ser la inspiración constante para seguir adelante.

A LOS CATEDRATICOS DE LA FACULTAD CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.- FACTEDE

Por su amistad y esmero en la formación de nuevos profesionales en especial al General y Licenciado Sergio Arnoldo Camargo Muralles, Coronel y Licenciado Rodolfo Roberto Corzo de Leon, Licenciado Alfonso Saravia Siliezar y Sra. Olga Beatriz Oxlaj Ixchiu, por su apoyo incondicional.

AL COMITÉ OLÍMPICO GUATEMALTECO

Por su interés en mi continua preparación profesional.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Gracias por su amistad, apoyo, colaboración y confianza especialmente a Esthela Marina Sosa Arroyave, Hugo Esmaily Diaz de Leon, Luis Armando Rodriguez.

INDICE

I.	INTRODUCCION	6
II.	MARCO TEORICO	8
	A. Planteamiento del problema	8
	B. Antecedentes	8
	C. Objetivos	12
III.	MARCO CONCEPTUAL	13
	A. Administracion de recursos humanos	13
	B. Compensaciones	15
	C. Bases legales	31
IV.	MARCO METODOLOGICO	35
	A. Metodos utilizados actualmente para la contratación de asesores deportivos	35
V.	PROPUESTA	39
	A. Propuesta de valoración del desempeño para los asesores deportivos del Comité Olimpico Guatemalteco	39
	B. Justificacion	39
	C. Objetivos propuestos	40
	D. Definición de la Estrategia	40
	E. Valoracion de los cargos por métodos de puntos por factor	41
VI.	CONCLUSIONES	57
VII.	RECOMENDACIONES	58
VIII.	BIBLIOGRAFIA	59

I. INTRODUCCION.

El presente trabajo, se desarrollo dentro del contexto del área del Departamento de Metodología de la Direccion Tecnica del Comité Olimpico Guatemalteco. La investigación fue realizada con el fin de proponer una evaluación del desempeño de los asesores deportivos contratados por el Comité Olímpico Guatemalteco bajo los reglones 0-29 y por medio de los recibos 45-C o 63-A, (asignación directa de fondos a las Federaciones y/o Asociaciones Deportivas Nacionales).

La necesidad de realizar el estudio se originó con el propósito de contribuir y fortalecer el Programa de Asistencia Tecnica, establecido en el Manual de Programas del Comité Olimpico Guatemalteco, el cual esta dirigido a las Asociaciones y/o Federaciones Deportivas Nacionales, con el fin de normar y regular los procesos de contratación de personal técnico deportivo que es el responsable del manejo de los atletas preseleccionados que nos representan en los diferentes Juegos del Ciclo Olimpico.

Con la necesidad de cubrir las expectativas del Comité Olímpico Guatemalteco, se desarrolló la investigación contenida en cuatro capítulos: El capítulo I, presenta el marco teorico, donde se hace una breve descripción de las investigaciones realizadas para comparar el estudio y se dan a conocer conocer los pormenores de la historia y la función que representa en la sociedad.

En el capitulo II, presenta el marco conceptual y marco legal, citando, conceptos recopilados de documentos relacionados al tema para respaldar la investigación.

En el capítulo III, se presenta el marco metodológico que describe una breve explicación del desarrollo del trabajo y metodología aplicada en la investigación.

El capítulo IV, describe la propuesta de factores a tomar en cuenta para la evaluación del desempeño para los asesores deportivos contratados por el Comité Olimpico Guatemalteco.

Por último se describen las conclusiones del estudio con sus respectivas recomendaciones.

II. MARCO TEORICO.

Para la elaboración de este trabajo se realizó una investigación en los tesarios de las universidades siguientes: Universidad de San Carlos de Guatemala, Universidad Mariano Galvez, Universidad Francisco Marroquin y la Universidad Galileo, constatando que en ninguna de ellas existe un trabajo similar o igual al presentado, motivo por el cual no se tiene ningún documento con el cual se pueda realizar un comparativo que oriente de mejor manera este estudio.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el Programa de Asistencia Técnica del Manual de Programas del Comité Olímpico Guatemalteco, no se tiene contemplado la creación de un manual de valoración del desempeño para los asesores deportivos contratados bajo el régimen de prestación de servicios temporales (029).

B. ANTECEDENTES.

1. Historia del Comité Olímpico Guatemalteco.

En 1946 se forma el Comité Olímpico Guatemalteco y el 23 de abril de 1947 es reconocido por el Comité Olímpico Internacional (COI) siendo uno de los motivos el haber obtenido la sede para la organización de los VI Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, que fueron celebrados en la ciudad Nueva Guatemala de la Asunción, del 25 de febrero al 12 de marzo de 1950.

El Comité Olímpico Guatemalteco tiene como misión desarrollar el deporte de alto nivel y todas aquellas actividades y eventos que promueven y protegen el Movimiento Olímpico, así como los principios que lo inspiran; contribuyendo a la construcción de un mundo mejor y más pacífico, educando a la juventud a través del deporte practicado sin discriminaciones por motivo de etnia, género, religión, afiliación política, posición económica o social y dentro del espíritu que lo

caracteriza; que exige comprensión mutua, amistad, solidaridad y juego limpio; facilitando los medios necesarios para el desarrollo competitivo a nivel mundial para aumentar la participación de atletas guatemaltecos en los eventos deportivos programados.

En mayo de 1947 el Congreso de la República, asignó fondos para la construcción de la Ciudad de los Deportes y del Estadio Nacional. Con este propósito, se establecieron impuestos al café, al licor y a los cigarrillos, el 50% de estos ingresos fue entregado al Comité Olímpico Guatemalteco para la preparación de los atletas.

En 1985 se promulga en la Constitución de la República, en el capítulo dedicado al deporte, la Autonomía y Rectoría del deporte federado a través del Comité Olímpico Guatemalteco y la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala. Así mismo se establece una asignación privativa del 3 % del Presupuesto General de Ingresos del Estado. Basado en dicha norma legal, en 1997 se promulga la Ley Nacional del Deporte y la Educación Física, amparada en el Decreto 76/97 y luego ampliada en el 101/97. Esta permite dar el sustento legal para fortalecer los programas de desarrollo programado del deporte de Alto Rendimiento y que marcaron la superación de los atletas beneficiados con la ayuda.

Guatemala fundó, juntamente con México y Cuba, los Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, disputándose la primera edición en la ciudad de México en 1926 y en la ciudad Nueva Guatemala de la Asunción en 1950, los VI Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe.

En 1948 se reestructura el Comité Olímpico Guatemalteco y llega a la presidencia el Señor Edmundo Nanne, juntamente con los señores Antonio Iglesias, Vicepresidente; Dr. Lisandro Bocaleti, Tesorero; Eduardo Cuestas Sáenz, Vocal y Jorge Skinner Klee como Secretario. Para ese entonces se contaba con 13 Federaciones.

El 25 de febrero de 1950, fueron inaugurados en la ciudad Nueva Guatemala de la Asunción los VI Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe. Mateo Flores fue el abanderado de la delegación guatemalteca, integrada por 309 atletas.

En 1951 el Comité Olímpico Guatemalteco aparece en el ámbito deportivo de América, al participar en los Juegos Panamericanos de Buenos Aires, Argentina y desde entonces ha participado en todos los Juegos Panamericanos subsiguientes. El crecimiento del desarrollo deportivo nacional propició la primera participación del Comité Olímpico Guatemalteco en unos Juegos Olímpicos, habiéndolo hecho en los XV Juegos que se celebraron en Helsinki, Finlandia. Luego de esto por falta de recursos económicos, se produce una ausencia participativa en los Juegos Olímpicos de 1956, 60 y 64. En 1968, en los Juegos Olímpicos de la Ciudad de México, Distrito Federal vuelve el Comité Olímpico Guatemalteco a participar en la máxima reunión del deporte mundial y lo hace en forma ininterrumpida desde ese entonces a la fecha.

El Comité Olímpico Guatemalteco, con el anhelo de establecer en la región Centroamericana un evento deportivo y cultural exclusivo de la región y con la gestión y promoción de la señora Ingrid Kéller de Schiavonni toma la iniciativa de crear con el apoyo de los Comités Olímpicos del área, la Organización Deportiva Centroamericana (**ORDECA**) y se organizan los I Juegos Deportivos Centroamericanos teniendo como Presidente del Comité Organizador al Licenciado Alejandro Maldonado Aguirre y al General Leonel Vassaux Martínez como Director Ejecutivo El 24 de noviembre de 1973, teniendo como escenario el Estadio Nacional "Mateo Flores" de la Ciudad Nueva Guatemala de la Asunción; El Licenciado Alejandro Maldonado Aguirre, entonces Ministro de Educación y Presidente del Comité Organizador, a nombre del Gobierno de la República de Guatemala inauguró los I Juegos Deportivos Centroamericanos, con la asistencia de 1,300 deportistas de los seis países del istmo.

2. Institucion del Manual de Programas del Comité Olimpico Guatemalteco.

En el año de 1998, inicia una nueva etapa de la administración del Comité Olimpico Guatemalteco y surge la propuesta de normar todos los apoyos generados por dicho Comité, para beneficio de las Asociaciones y/o Federaciones Deportivas Nacionales, con la finalidad de ordenar y sistematizar la calidad de uso de los requerimientos necesarios para la optimización de los recursos Humanos, Materiales y Humanos.

Derivado de lo anterior surge la Directiva No. 1 que dice así “El Comité Ejecutivo del Comité Olímpico Guatemalteco, en base a lo que establece la Carta Olímpica y los Estatutos del Comité Olímpico Guatemalteco, la Constitución Política de la República de Guatemala y Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte, emite la presente Directiva que normará todos los aspectos que son de su competencia y responsabilidad administrativa en su relación con la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales en los aspectos relativos a: Nivel de Rectoría en Programas, Proyectos, Directivas, Accesos y utilización de los Programas a Nivel Nacional e Internacional y Temporalidad de los mismos”.

El Manual de Programas del Comité Olimpico Guatemalteco contiene los siguientes programas:

- a. Programa de Acceso, Marcas Minimas y Clasificacion.
- b. Programa de Asistencia Economica para el Atleta.
- c. Programa de Asistencia Tecnica.
- d. Programa de Albergue para Atletas.
- e. Programa de Becas de Estudio para Atletas.
- f. Programa de Vamos Por Guatemala.
- g. Programa de Busqueda de la Excelencia.
- h. Programa de Asistencia Economica para Competencias y Campamentos.
- i. Programa de Implementacion Deportiva para el Alto Rendimiento.

C. OBJETIVOS.

1. Generales.

- a. Crear una tabla de valoración del desempeño para cada uno de los asesores deportivos contratados por el Comité Olímpico Guatemalteco.

2. Específicos.

- a. Evaluar el perfil de los asesores deportivos de en base a a las características específicas del deporte (matricula, cultura e implementación).

III. MARCO CONCEPTUAL.

A. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Con la búsqueda de motivar a los asesores deportivos contratados por el Comité Olímpico Guatemalteco, la administración de Recursos Humanos, busca constantemente alternativas de incentivos laborales que generen una estabilidad emocional, económica y material que afecta la actitud de los trabajadores. Tal situación puede repercutir positivamente en las organizaciones.

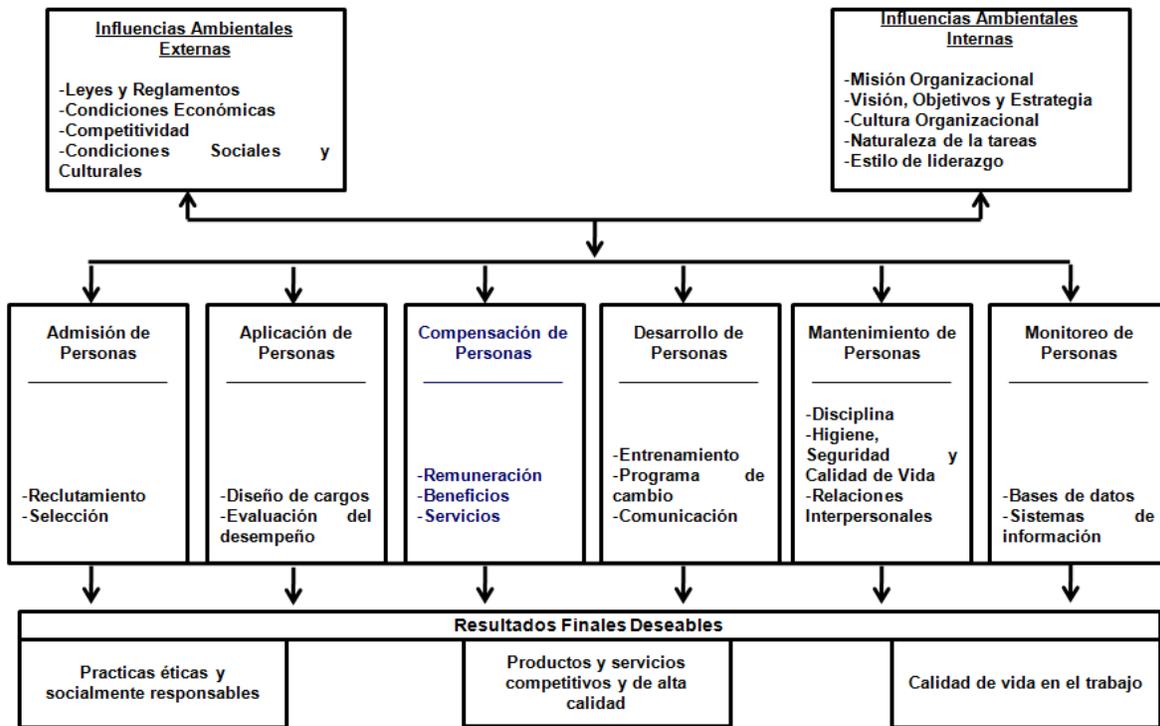
Considerando la importancia que representan los asesores deportivos, por ser ellos quienes deciden como manejar los recursos humanos, económicos, físicos o materiales, para contribuir al crecimiento deportivo nacional, la administración de recursos humanos enfoca sus esfuerzos a administrarlos y aportar beneficios tanto para las instituciones como para las personas. La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Para lograr cubrir las demandas de las personas e instituciones, la administración de recursos humanos se apoya de seis procesos básicos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas. Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas, si el proceso de recompensa de personas no es completo exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales

externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre si.

Figura No.1

PROCESOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CON LAS RESPECTIVAS TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LOGRAR EL OBJETIVO DE ADMINISTRAR AL PERSONAL EN LAS INSTITUCIONES



Fuente: libro gestión del talento humano de IDALBERTO CHIAVENATO. Pág. 15

B. COMPENSACIONES

A inicios del siglo XX, al predominar el sistema industrial, se elimina toda forma de compensación en forma de techo y comida; características propias del sistema feudal doméstico, así mismo, el hombre pasa a ser dueño del único capital, llamado fuerza de trabajo, capacidad que podía vender a los dueños de las nuevas industrias a cambio de compensaciones en forma de dinero; intercambio conocido ahora como honorario.

Las compensaciones han jugado un papel importante a lo largo de la historia, teniendo como objetivo dar algo a cambio de recibir otra, bajo principios de igualdad y justicia. La administración de recursos humanos las reconoce como, Los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensas, incentivo económico y beneficios, y servicios sociales.

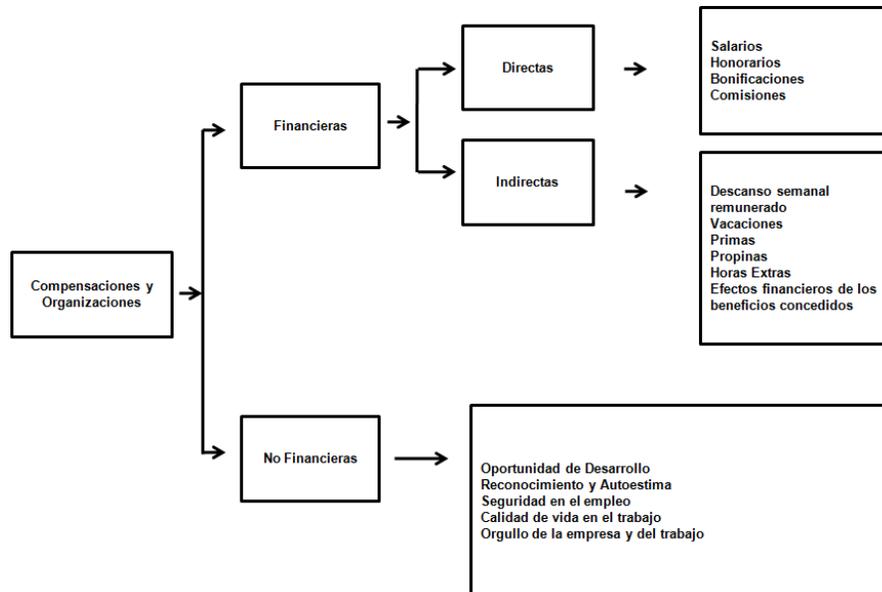
1. TIPOS DE COMPENSACIONES.

En la actualidad y más aún en las zonas urbanas, las compensaciones se siguen recibiendo en forma de incentivos económicos, sin embargo debido a los diferentes estudios por mejorar la situación laboral, así como investigaciones para contribuir a incrementar la productividad en óptimas condiciones, se han adherido otros elementos de tipo financiero y no financiero.

La siguiente figura muestra la clasificación de compensaciones indicando los elementos contenidos en cada uno.

Figura No. 2

TIPOS DE COMPENSACIONES Y ELEMENTOS QUE INCLUYE CADA CLASIFICACIÓN



Fuente: libro gestión del talento humano de IDALBERTO CHIAVENATO. Pág. 231

La compensación financiera directa, es el pago que cada empleado recibe como incentivo económico, bonos, premios y comisiones. El honorario representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado tiempo. El honorario puede ser directo e indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

La compensación financiera indirecta, es el honorario indirecto, derivado de cláusulas establecidas en el contrato de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización

La suma del honorario directo e indirecto constituyen los incentivos laborales.

Las compensaciones no financieras son consideradas parte del paquete de las compensaciones por ser elementos que también afectan la satisfacción de las

personas. Dentro de ellas se puede mencionar: la estabilidad laboral, seguridad en el trabajo, reconocimiento, desarrollo personal, estabilidad, capacitación constante y prestigio.

Los elementos a incluir en las compensaciones, variará de una institución a otra, dependiendo los objetivos que se persigan, lo importante es que los incentivos guarden relación equitativa entre ellos.

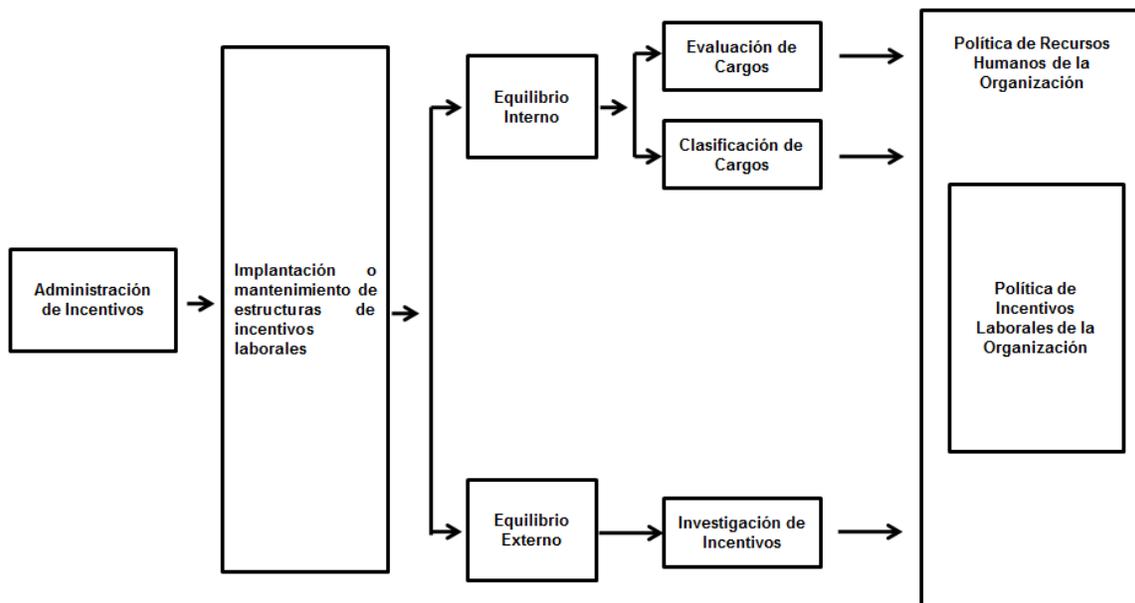
2. ADMINISTRACIÓN DE LOS INCENTIVOS LABORALES.

Los incentivos laborales cobran importancia en las organizaciones por ser un rubro significativo en los costos, además es uno de los factores que afectan la actitud del recurso humano. Ambas situaciones pueden convertirse de debilidades a fortalezas, al recurrir a una adecuada administración de los incentivos. Los beneficios que se pueden derivar son: ubicar a la empresa en una posición competitiva y mejorar las relaciones de la organización con los trabajadores y entre los trabajadores.

Administración de incentivos laborales se puede definir como el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de incentivos equitativos y justos en la organización. Como la organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades, la administración de incentivos es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores. La estructura de incentivos laborales, es el conjunto de beneficios financieros (indirectos o directos) que relaciona los diferentes cargos de la organización. Para establecer una estructura de incentivos equitativos y justos, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

- a. Equilibrio interno: coherencia interna entre los incentivos laborales y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura de incentivos justos y bien dosificados.
- b. Equilibrio externo: coherencia externa de los incentivos con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral, el equilibrio externo exige una estructura de incentivos laborales compatible con el mercado.

La siguiente figura, muestra gráficamente un resumen de la gestión de la administración de incentivos, siendo la principal función diseñar escalas justas. La equidad interna se logra a través de la valoración y clasificación de cargos de las instituciones. La competitividad externa se obtiene por medio de conocimiento de los incentivos de empresas afines. Con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política de incentivos laborales, como parte de su política de Recursos Humanos.



Fuente: libro gestión del talento humano de IDALBERTO CHIAVENATO. Pág. 238

1) POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE INCENTIVOS.

Las políticas de la administración de incentivos laborales, están encaminadas en forma resumida a lograr lo siguiente:

- a) Definir los niveles de incentivos dentro de la institución.
- b) Planear, coordinar, organizar, controlar y evaluar el desempeño de los empleados.
- c) Establecer una escala de incentivos, la cual tenga capacidad de sostener la institución.

2) OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INCENTIVOS.

Una vez las instituciones, llevan a cabo el propósito de diseñar escalas de incentivos laborales con características de equidad y competitividad, se logran los objetivos siguientes:

- a) Recompensar adecuadamente a los empleados de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- b) Atraer y retener a los mejores candidatos para ocupar los cargos.
- c) Lograr objetividad en la escala de incentivos laborales, decidida por la organización.
- d) Conservar la competitividad de incentivos en el mercado laboral y dentro de la institución.
- e) Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las relaciones con los empleados.

3. VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS DE TRABAJO

Debido a que los cargos dentro de las instituciones contienen varias y diversas funciones, es inadecuado asignar diferentes niveles de incentivos, solamente por percibir que una responsabilidad es más compleja que otra. Para eliminar este tipo de procedimientos empíricos, la administración se vale de las siguientes técnicas: valoración y clasificación de cargos. Valoración de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los incentivos de los diversos cargos. La clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura de los incentivos laborales.

Mientras la evaluación de cargos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la institución, la clasificación agrupa a los incentivos laborales de los cargos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas están en orden gradual de valores.

Es importante mencionar que la actividad de valoración, tiene por objetivo analizar el contenido de los cargos, con el fin de asignar un incentivo justo de acuerdo a las funciones y responsabilidades, sin tomar en consideración quién ocupa el cargo y cómo lo desempeña; cuyos papeles pertenecen a los estudios de desempeño. Para lograr el objetivo de la valoración, es necesario recurrir a la especificación de cargos, este documento da a conocer de forma precisa las exigencias de los cargos para ser desempeñados. Por lo general los cargos requieren de las personas, requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades que implican desarrollar las actividades, y condiciones a las que se debe de adaptar.

Cada requisito, se conforma de varios factores específicos de exigencia, llamados factores de valoración por ser las variables a las que se les asignan los valores.

El número de requisitos y factores a incluir en la valoración, dependerá de las necesidades de la institución.

A continuación se presentan algunos ejemplos de los grupos de requisitos y factores que son utilizados para la valoración en las áreas administrativas de las empresas.

a. Requisitos intelectuales: son las exigencias que solicita el cargo en relación a la formación del candidato para desempeñar las funciones de manera eficiente.

1) Los factores de evaluación posibles se detallan en:

- a) Nivel de estudios
- b) Experiencia básica
- c) Adaptabilidad al cargo
- d) Iniciativa necesaria
- e) Aptitudes necesarias

b. Requisitos físicos: abarcan la cantidad y continuidad de energía, esfuerzo físico y mental, así como el somatotipo, que necesita una persona para desempeñar un cargo adecuadamente.

1) Factores de valoración

- a) Esfuerzo físico necesario
- b) Capacidad visual
- c) Destreza o habilidad
- d) Somatotipo necesario

c. Requisitos de responsabilidades implícitas: se refiere a las responsabilidades de una persona además de las funciones propias por tener a cargo la supervisión directa o indirecta del trabajo de uno o varios subordinados con respecto al material, herramientas, equipo, patrimonio de la empresa, dinero, documentos, información confidencial y otros que de alguna manera signifiquen pérdidas para la institución al momento de ser administrados inadecuadamente.

1) Factores de valoración

- a) Supervisión del personal
- b) Material, herramientas o equipo
- c) Dinero, títulos, valores o documentos
- d) Contactos internos o externos
- e) Información confidencial

d. Las condiciones de trabajo: tienen que ver el ambiente físico del lugar donde se desarrollan las funciones del cargo y los alrededores para evitar riesgos y situaciones desagradables. La finalidad es brindar al ocupante comodidad para poder mantener la productividad.

1) Factores de valoración

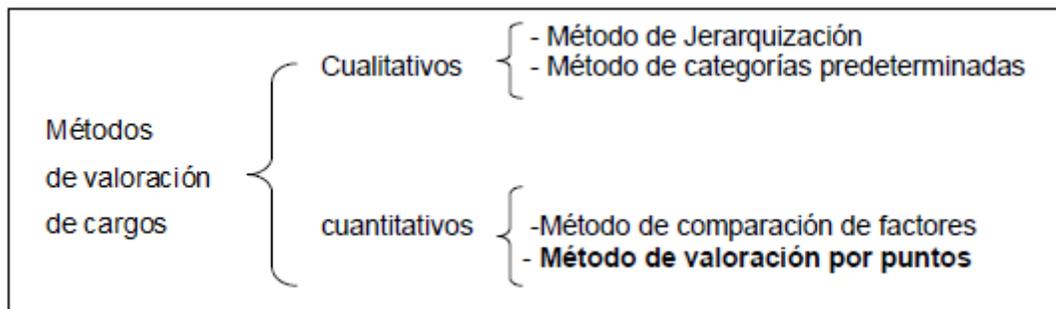
- a) Ambiente de trabajo
- b) Riesgos

4. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

Conocer el valor de los cargos por medio de las especificaciones, en donde se aprecian las diferencias y separan las exigencias comunes de acuerdo al grado de intensidad con la que se presenten, con el fin de colocar los cargos en un nivel jerárquico equitativo, requiere de la utilización de métodos regidos por una serie de procesos que tengan como fundamento normas que eviten en mayor medida el subjetivismo. La siguiente figura muestra los diversos métodos de valoración de cargos, clasificados en dos grupos: cualitativos y cuantitativos.

Figura No. 4

CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE VALORACIÓN DE CARGOS



Fuente: elaboración propia diciembre 2011

Los métodos cualitativos son llamados así, debido a que en la valoración se recurre a la ordenación de los cargos de acuerdo a la complejidad que las personas conocedoras de los cargos así lo consideran. Por esa razón se cree que en el proceso puede existir subjetivismo. Dentro de las opciones que se encuentran en esta clasificación se mencionan los métodos de jerarquización y categorías predeterminadas.

A diferencia de los métodos cualitativos, los clasificados como cuantitativos se fundamentan en tres aspectos: consideran que para conocer el valor de los cargos es importante dividirlos en factores. El valor relativo de los puestos se conoce a

través de la intensidad con la que se presentan los factores. Y por último, el valor relativo, representa la jerarquía de un puesto frente a los demás. Las alternativas de valoración que proporciona son: método de comparación de factores y método de valoración por puntos.

a. MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR

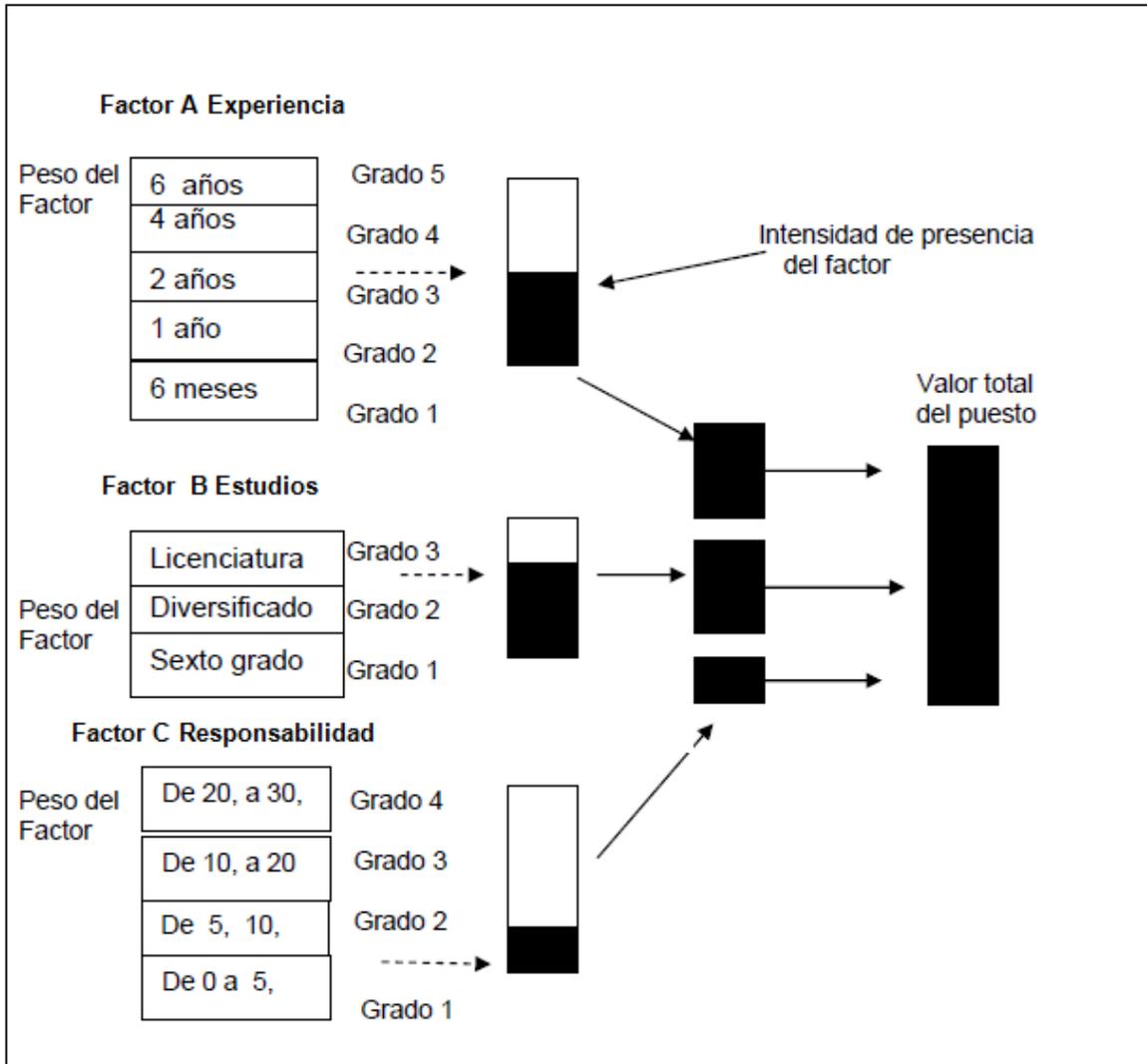
Es considerado uno de los métodos más completos porque proporciona el mínimo de subjetividad, al medir el valor de los cargos. Como su nombre lo dice, consiste en tomar cada uno de los factores, para asignarles puntos de acuerdo al nivel de intensidad con la que se presenten. La sumatoria de los puntos da como resultado el valor total del cargo.

La figura siguiente muestra un resumen del proceso que conlleva la utilización del método de puntos por factor. Se ejemplifica como un grupo de puestos que contienen tres factores de valoración en común: A, B Y C, así mismo los factores se presentan en diferentes niveles de exigencia; para A, 5 grados, para B, 3 grados y para C, 4 grados a los cuales les son asignados puntos de acuerdo a lo que el puesto solicita.

Posteriormente son sumados los puntos asignados a cada factor, para obtener el valor relativo del cargo.

Figura No.5

CONCEPTO GENERAL DEL PROCESO DE VALORACIÓN DE CARGOS POR MEDIO DEL MÉTODO PUNTOS POR FACTOR



Fuente: libro remuneraciones, estrategia y compensaciones de JUAN ANTONIO MORALES ARRIETA. Pág. 97

a. PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE CARGOS, POR MEDIO DEL MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR

Para llevar a cabo la valoración de cargos, es necesario tomar en cuenta la participación de un comité de valoración. Este grupo debe estar conformado por el gerente y jefes de la institución, por ser personas conocedoras de los cargos, aptas para tomar decisiones en el proceso de la técnica.

Los pasos para llevar a cabo la valoración de los cargos son los siguientes:

1) ELECCIÓN DE LOS CARGOS A VALORAR

Consiste en conocer los cargos que integran a la institución, en el caso de contener una cantidad igual o menor de quince, se recomienda valorarlos en su totalidad; de lo contrario, es necesario delimitar el número utilizando cargos que representen a un grupo. Los cargos de referencia deben contener cualidades como: incentivos y contenido similar.

El fin es no incluir a todos los cargos para lograr minimizar tiempo y costos.

2) OBTENCIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DE LOS CARGOS A VALORAR

Esta función consiste en solicitar al grupo valuador las especificaciones de los cargos representativos para identificar los factores a valorar. Para ser calificado como factor de valoración, debe poseer las siguientes características: estar contenidos en todos los puestos, especificar de forma clara el nivel de complejidad que se exige y no abarcar cualidades de otros factores, para evitar la duplicidad en la valoración.

3) DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CONTENIDOS EN LOS CARGOS REPRESENTATIVOS.

Esta actividad conlleva describir con precisión el alcance de los requisitos y factores contenidos en las especificaciones de los puestos representativos.

4) DESARROLLO DE LA ESCALA DE GRADOS POR FACTOR

Debido a que los factores representan las exigencias que requieren los cargos para ser desempeñados, estos se presentan en diferentes niveles de intensidad, por esa razón, es necesario realizar una escala de grados de menor a mayor complejidad, con cada uno.

5) PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CONTENIDOS EN LOS CARGOS REPRESENTATIVOS

Este proceso está a bajo la responsabilidad del comité de valoración y se refiere a asignar un peso porcentual a cada grupo de requisitos. La ponderación definida, es dividida dentro de los factores contenidos en cada grupo. El porcentaje asignado representa la importancia que figuran los factores dentro de la organización. La sumatoria de las proporciones debe ser igual a un 100%.

6) ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS DIFERENTES GRADOS DE LOS FACTORES

Para conocer el valor de un cargo, antes se debe conocer los puntos de los diferentes factores que lo integran, sin embargo la cantidad de puntos de cada factor, está determinada por el grado de presencia en el puesto.

Para determinar el valor de los grados, es necesario llevar a cabo el siguiente proceso:

- a) Se establece la totalidad de los puntos para el ejercicio. Por lo general se utiliza un máximo de mil puntos cuando existe similitud en los cargos e instituciones. Otra razón para utilizar esta cantidad es porque un número mayor, no da resultados significativos y solamente complica el proceso de cálculo.
- b) Los puntos de los grados se obtienen por medio de progresiones, estas son operaciones que proporcionan una cantidad de puntos, la cual se suma progresivamente a partir de los puntos del primer grado hasta cuadrar con el puntaje del último grado. Dentro de las progresiones más utilizadas se encuentran las de tipo geométrico y aritmético.

La progresión geométrica, radican en encontrar un valor, el cual se duplica en relación al que le antecede.

En cuanto a la progresión de tipo aritmético, tiene por objetivo encontrar un número constante, el cual se suma a partir de los puntos del primer grado. La fórmula que utiliza es, puntaje máximo menos el puntaje mínimo de los grados, el resultado es dividido dentro del número de grados del factor menos uno.

El producto de la operación, es la cantidad fija que se irá sumando. Los puntos del primer factor se obtienen al calcular el diez por ciento de los puntos del último grado. La fórmula de progresión aritmética se muestra en el siguiente ejemplo:

Razón de la progresión =

$$\frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{número de grados del factor} - 1} = \text{El resultado será la constante Aritmética que se suma Progresivamente}$$

7) MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS

Es el documento que resume los pasos anteriores, lo conforman la descripción de los factores y grados, con la respectiva puntuación obtenida.

8) VALORACIÓN DE LOS CARGOS POR MEDIO DEL MANUAL DE VALORACIÓN

En esta actividad se realiza la valoración de los cargos propiamente dicha y consiste en tomar de la especificación del cargo cada uno de los factores, con el fin de buscar los puntos que le corresponde en el manual de valoración.

5. ESCALA DE INCENTIVOS LABORALES.

La técnica de valoración, proporciona únicamente el orden equitativo de los cargos por medio de los puntos asignados, sin embargo no proporciona los incentivos laborales, como compensación por desempeñarlo.

La asignación de incentivos laborales justos, se logran a través del diseño de una escala de incentivos, que puede ser definida como Las relaciones de incentivos entre los diferentes cargos de trabajo dentro de una sola institución.

La equidad de la escala de incentivos laborales se obtiene a través de operaciones que logran definir el ajuste de incentivos, formando una distribución de tendencia lineal interna.

El propósito de la tendencia lineal interna, es servir de base para que el grupo valuador tome la decisión respecto a la nueva estructura de incentivos laborales, al momento de compararla con factores externos a la institución, tales como: tendencia de incentivos laborales de instituciones afines y la inflación de la economía del país.

Para cumplir con el principio de competitividad, se requiere de realizar una investigación de los incentivos de instituciones afines en en el area deportiva.

6. POLÍTICAS DE INCENTIVOS LABORALES.

Al conocer la posición de la tendencia de los incentivos laborales actuales en comparación con los actores externos, el comité de valoración está en la facultad de tomar decisiones de cuál será la ubicación de los incentivos que diseñarán la nueva estructura conveniente para la institucion. El conjunto de estas disposiciones son llamadas políticas de incentivos.

La política de incentivos, es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la institucion en lo que corresponde a los multiples incentivos laborales de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberá orientarse por estos principios y directrices, la política de incentivos no es estática; por el contrario, es dinámica, evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez.

Debido a que las escalas de incentivos, proporcionan los multiples beneficios, materiales, económicos y personales para los cargos, las políticas describen la funcionalidad de las mismas. De ésta manera los encargados de administrar los incentivos, tendrán la oportunidad de conocer los objetivamente los límites mínimos y máximos a los que puede optar un cargo.

C. BASES LEGALES.

Es importante mencionar que al elaborar una propuesta institucional, siempre se debe de tener en cuenta los aspectos legales que sustentaran el planteamiento a efecto de no incurrir en violentar las normas ya establecidas y que puede ocasionar reparos por las leyes de contraloría que rigen al país.

Derivado de lo anterior es fundamental mencionar las diferentes leyes, decretos y acuerdos que norman y regulan las contrataciones de personal, específicamente bajo el reglón 029 de servicios profesionales temporales, los cuales se mencionan a continuación:

1. Carta Olimpica.

a. Misión y función de los Comites Olimpicos Nacionales.

La misión de los CON es desarrollar, promover y proteger el Movimiento Olímpico en sus respectivos países, de acuerdo con la Carta Olímpica.

La función de los Comites Olimpicos Nacionales, es de promover los principios fundamentales y valores del Olimpismo en sus países, especialmente en el ámbito del deporte y de la formación, apoyando los programas de educación olímpica a todos los niveles en los centros de enseñanza primaria y secundaria, en las instituciones de educación física y deportiva, así como en las universidades; estimular la creación de entidades dedicadas a la educación olímpica, como academias olímpicas nacionales, museos olímpicos, y programas culturales relacionados con el Movimiento Olímpico.

Los CON tienen la competencia exclusiva para representar a sus respectivos países en los Juegos Olímpicos y en las competencias multideportivas regionales, continentales y mundiales patrocinadas por el COI. Además, cada CON tiene la obligación de participar en los Juegos de la Olimpiada, enviando a sus atletas.

2. Constitución Política de la República de Guatemala.

a. Sección Sexta Deporte.

1) Artículo 91. “Asignación presupuestaria para el deporte. Es deber del Estado el fomento y la promoción de la educación física y el deporte. Para ese efecto, se destinará una asignación privativa no menor del tres por ciento del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado. De tal asignación el cincuenta por ciento se destinará al sector del deporte federado a través de sus organismos rectores, en la forma que establezca la ley; veinticinco por ciento a educación física, recreación y deportes escolares; y veinticinco por ciento al deporte no federado”.

2) Artículo 92. “Autonomía del deporte. Se reconoce y garantiza la autonomía del deporte federado a través de sus organismos rectores, Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y Comité Olímpico Guatemalteco, que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, quedando exonerados de toda clase de impuestos y arbitrio”.

3. Decreto 76-97 Ley para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte.

a. Capítulo Único Designación y finalidades.

1) ARTÍCULO 163. DEFINICIÓN “Se consideran órganos académicos y técnicos de apoyo del deporte federado los siguientes.

- a)** Colegio Nacional de Arbitros
- b)** Colegio Nacional de Entrenadores
- c)** Academia Deportiva Nacional

Los órganos técnicos de apoyo mencionado estarán bajo la dependencia directa de la Confederación quien aprobará sus estatutos y se encargará de dictar todas las disposiciones necesarias para el buen funcionamiento y cumplimiento de los fines que les correspondan”.

2) ARTÍCULO 167. EL COLEGIO NACIONAL DE ENTRENADORES.

“Es la entidad encargada de agrupar a los entrenadores federados de cada rama deportiva y velará por la calidad técnica de sus agremiados por medio de formación, capacitación y especialización en la preparación deportiva con el fin de que se eleve la calidad técnica del deporte nacional.

Las entidades máximas del deporte federado deberán de dar todo el apoyo para el desarrollo de planes de capacitación para entrenadores”.

3) ARTÍCULO 168. INCORPORACIÓN ENTRENADORES EXTRANJEROS.

“Los entrenadores extranjeros que vengan a desarrollar sus actividades en el país, previamente deberán incorporarse –con el aval de la federación respectiva- al Colegio Nacional de Entrenadores. Se exceptúan de esta disposición y de lo previsto en otras leyes, los entrenadores contratados por la Confederación y el Comité Olímpico Guatemalteco.

Los técnicos y entrenadores extranjeros contratados por la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y el Comité Olímpico Guatemalteco, deberán contemplar en sus contratos. Destinar parte de su tiempo contratado a la docencia e investigación en las instituciones educativas del país relacionadas con las actividades de educación física, deporte y recreación, siempre y cuando se demuestre y acredite fehacientemente su preparación técnico-académica.

Los entrenadores nombrados en su función por la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala o por el Comité Olímpico Guatemalteco, no podrán participar como atletas en eventos internacionales so pena de cancelación del contrato respectivo sin menoscabo de sus responsabilidades disciplinarias penales”.

b. Título VIII Comité Olimpico Guatemalteco, Capitulo III Disposiciones Tecnicas

1) ARTÍCULO 187. APOYO TÉCNICO.

“El Comité Olímpico Guatemalteco podrá contar con sus propios entrenadores para las diferentes ramas deportivas, así como sus propios preparadores físicos, médicos, deportivos, fisioterapistas, psicólogos y demás personal técnico necesario par la atención de las delegaciones deportivas bajo su jurisdicción”.

2) ARTÍCULO 189. APOYO A DEPORTISTAS SELECCIONADOS.

“Es responsabilidad del Comité Olímpico Guatemalteco facilitar a los deportistas seleccionados, a propuesta de las federaciones y asociaciones deportivas nacionales, la designación, preparación y participación de las delegaciones que representen al deporte nacional en los eventos auspiciados y avalados por el Comité Olímpico Internacional, proporcionado los implementos y el equipo necesario para su entrenamiento y para las competiciones, así como darles la preparación técnica requerida para mejorar su nivel competitivo”.

3. Ley de contrataciones del estado.

a. Título I, Capítulo Único, Disposiciones Generales.

Artículo 1. Objeto “La compra y venta y la contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales o municipales, se sujetan a la presente ley y su reglamento.

Queda a salvo lo dispuesto en convenios y tratados internacionales de los cuales Guatemala sea parte. Las donaciones que a favor del Estado, sus dependencias, instituciones o municipalidades hagan personas, entidades, asociaciones u otros Estados o Gobiernos extranjeros, se registrarán únicamente por lo convenido entre las partes, pero si tales entidades o dependencias tienen que hacer alguna aportación, a excepción de las municipalidades, previamente oirán al Ministerio de Finanzas Públicas”.

4. Manual de Programas del Comité Olímpico Guatemalteco.

“Con el propósito, de brindar las facilidades y servicios de asesoría técnica, dirección en el entrenamiento y cooperación para los procesos de fortalecimiento de cada deporte y sus diferentes disciplinas y pruebas, el Comité Ejecutivo del Comité Olímpico Guatemalteco, crea el Programa de Asistencia Técnica que tiene finalidad, normar los requerimientos y necesidades de los atletas de las diferentes Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, así como las responsabilidades del personal administrativo y técnico del Comité Olímpico Guatemalteco y de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.

5. Código Civil.

a. Título XII de los servicios profesionales.

Artículo 2027. “Los profesionales que presten sus servicios y los que los soliciten, son libres para contratar sobre honorarios y condiciones de pago”.

6. Manual de Clasificaciones presupuestarias para el sector público.

a. Grupo Servicios Personales, personal temporal.

Región 029 Otras remuneraciones de personal temporal “en este región se incluyen los honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal en relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad ejecutora del Estado, y que podrán ser dotados de los enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en periodos que no excedan un ejercicio fiscal”.

IV. MARCO METODOLOGICO.

A. METODOS UTILIZADOS ACTUALMENTE PARA LA CONTRATACION DE ASESORES DEPORTIVOS.

1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Para llevar a cabo el presente diagnóstico, se elaboro un cuestionario, que fue dirigido al Sub-Jefe del Departamento de Metodología del Comité Olimpico, a quien se le asigno la función de encargado de contratación de los asesores deportivos. Las preguntas se concentraron en dos puntos principales: conocer la metodología utilizada para la evaluación del desempeño de los asesores técnicos y la asignación de los incentivos laborales.

2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

La información obtenida del cuestionario dirigido al funcionario del Departamento de Metodología de la Dirección Técnica del Comité Olimpico Guatemalteco, reveló que es necesario reforzar el método actual que utilizan para la valoración del desempeño y como consecuencia para la asignación de incentivos laborales que implique la consideración de los factores que influyen directamente en la definición del contenido del cargo y en base a ello asignar los incentivos correspondientes.

3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Según el análisis de la investigación, se pudo determinar que en la institución, se tiene un Manual de Programas en el cual se tiene contemplado la metodología a utilizar para la contratación de los asesores deportivos, pero es necesario implementar un manual de valoración del desempeño, que contribuya a establecer una una escala de incentivos laborales que involucre los siguientes procesos.

- a.** Aplicar una técnica que permita dar valores a los cargos de acuerdo a los requisitos que éstos exijan para ser desempeñados.
- b.** Análisis de los incentivos laborales actuales
- c.** Conocer la distribución de los incentivos laborales actuales de acuerdo al valor de los cargos.
- d.** Realizar los ajustes necesarios en los cargos que no contengan incentivos justos y equitativos.
- e.** Tomar en consideración factores externos a la institución para lograr con objetividad la competitividad de la nueva escala de incentivos laborales.

De acuerdo a las necesidades de la institución, a continuación se presenta la propuesta de los posibles conceptos a considerar para la elaboración de un manual de valoración del desempeño y con ello definir una escala de incentivos laborales enfocada a los asesores deportivos contratados por el Comité Olimpico Guatemalteco.

V. PROPUESTA.

A. PROPUESTA DE VALORACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS ASESORES DEPORTIVOS CONTRATADOS POR EL COMITÉ OLIMPICO GUATEMALTECO.

Para efectos del presente trabajo, se propone una adaptación de los factores utilizados para la valoración del desempeño en el area administrativa de las instituciones, enfocado a los procesos a seguir para la contratación de asesores deportivos.

B. JUSTIFICACION.

Con el propósito, de brindar las facilidades y servicios de asesoría técnica, dirección en el entrenamiento y cooperación para los procesos de fortalecimiento de cada deporte y sus diferentes disciplinas y pruebas, el Comité Ejecutivo del Comité Olímpico Guatemalteco, crea el Programa de Asistencia Técnica que tiene finalidad, normar los requerimientos y necesidades de los atletas de las diferentes Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales, así como las responsabilidades del personal administrativo y técnico del Comité Olímpico Guatemalteco y de las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.

Derivado de lo anterior se realizo un análisis a los componentes de dicho Programa, en el cual se determino que no hay una reglamentación que establezca la metodología a seguir para la evaluación objetiva de los posibles conceptos a considerar para cumplir a cabalidad con los procesos de selección y contratación de entrenadores asignados a las Federaciones y Asociaciones Deportivas Nacionales.

Al respecto este estudio propone varios conceptos que son necesarios incluirlos en el Programa de Asistencia Técnica y contribuir con la búsqueda constante de la excelencia y fortalecer el nivel competitivo del área de alta competencia, cooperar en la captación y evolución deportiva de atletas considerados talentos deportivos, para la integración del contingente deportivo nacional que nos representará en los Juegos del Ciclo Olímpico, estableciendo una cultura de renovación, tecnificación y evolución permanente del recurso humano, creando estándares y control de calidad en el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño de nuestro personal técnico deportivo, que se traducirá en un desarrollo deportivo ordenado, sistemático y en beneficio del deporte de Guatemala.

C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

A continuación se presentan los principales objetivos esperados de la propuesta:

1. Elaborar un manual de valoración que complemente el Programa de Asistencia Técnica, del Manual de Programas del Comité Olímpico Guatemalteco, utilizando el método de puntos por factor.
2. Realizar un estudio de la situación de los incentivos laborales actuales de las instituciones afines para conocer la posición competitiva en la que se encuentra el Comité Olímpico Guatemalteco.

D. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es necesario llevar a cabo un estudio de valoración de cargos, con el fin de identificar la distribución actual de los mismos y poder proponer una escala de incentivos laborales.

1. Valoración de los cargos

- a. Presentación de los cargos a valorar
- b. Presentación de la especificación de los cargos a valorar
- c. Descripción de los factores a valorar
- d. Desarrollo de la escala de grados por factor
- e. Ponderación de los factores
- f. Asignación de puntos a los grados del factor
- g. Manual de valoración de cargos
- h. Valoración de los cargos

2. Escala de remuneraciones

- a. Conocimiento de los incentivos laborales de los cargos
- b. Correlación de los puntos obtenidos de la valoración de los cargos
- c. Conocimiento de los incentivos laborales de instituciones afines

E. VALORACIÓN DE CARGOS POR MEDIO DEL MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR

1. Formación del Comité de Valoración

En este proceso fue necesario elaborar una valoración de cargos, apoyado por profesionales del area de recursos humanos, quienes por tener conocimiento del contenido de los cargos, estuvieron en la capacidad de aportar información útil a la investigación y tomar decisiones de importancia.

2. Presentación de los cargos a valorar

Se presento la totalidad de los cargos que en base al Programa de Asistencia Técnica la institución tiene contemplados. En este caso el número de cargos fue menor a quince, por esa razón se tomó la totalidad de los mismos para realizar la técnica de valoración.

A continuación se presenta una tabla conteniendo los cargos que integran la institución:

Tabla No.1

CARGOS QUE CONFORMAN EL CUERPO TECNICO DEL COMITÉ OLIMPICO GUATEMALTECO

No.	Nombre
1	Entrenador en Jefe de Asociacion y/o Federacion Deportiva Nacional
2	Entrenador Titular de Asociacion y/o Federacion Deportiva Nacional de Preselecciones Mayores
3	Entrenador Axiliar de Asociacion y/o Federacion Deportiva Nacional de Preselecciones Mayores
4	Entrenador Titular de las Preselecciones Deportivas Nacionales Juveniles
5	Entrenador Axiliar de las Preselecciones Deportivas Nacionales Juveniles

Fuente: investigación de campo-diciembre 2011

3. Presentacion de las especificaciones de los cargos a valorar.

Al dar a conocer los cargos, se elaboro la propuesta de los posibles conceptos a considerar para determinar las especificaciones de cada uno, con el fin de identificar los requisitos y factores contenidos en ellos. A continuación se presenta un ejemplo de la propuesta de las especificaciones de los cargos:

Tabla No. 2

**ESPECIFICACIÓN DEL CARGO ASESOR DEPORTIVO
DEL COMITÉ OLIMPICO GUATEMALTECO**

Especificación del Cargo	
Educación formal Necesaria	Titulo de Educacion Media, con un año de estudios universitarios en la carrera de Licenciado en Deportes, cursos específicos de entrenador en los niveles I, II y III.
Experiencia laboral	De uno a dos años de experiencia, como entrenador, de Preselecciones Deportivas Nacionales.
Responsabilidad de resultados deportivos	Tiene a cargo la responsabilidad de diseñar, orientar, controlar y retroalimentar la preparación deportiva de las preselecciones deportivas nacionales, con el propósito de obtener resultados deportivos positivos en los Juegos del Ciclo Olimpico.
Responsabilidad de matricula	Tiene a cargo la responsabilidad de realizar procesos de detección, captación y selección de talentos deportivos.
Responsabilidad de formación integral de atletas	Tiene responsabilidad del control, seguimiento y evaluación de las actividades de un grupo de atletas, vela por que se lleve de manera correcta la administración de los recursos económicos, materiales, tiempo y humanos, con el proposito de formar ciudadanos integrales.
Responsabilidad economica	Tiene a cargo la responsabilidad de coordinar, controlar y proponer la calendarización de las competencias y campamentos de preparación, teniendo calidad de gasto en los recursos económicos asignados para el Programa de Asistencia Economica para Campamentos y Competencias.
Responsabilidad manejo de información y tecnologia	El puesto demanda concentración para diseño, ejecución, control, corrección y modificación de los procesos de entrenamiento, recopilación de información, utilizando la tecnología que esta a disposición del deporte.
Manejo del factor Cultural	El puesto demanda habilidades para el manejo de las conductas culturales y a la vez romper los paradigmas existentes en relación a la práctica deportiva.
Caracteristicas especificas del deporte	El puesto demanda tener la capacidad de manejo de los diferentes niveles de dificultad que presentan cada uno de los deportes, disciplinas y pruebas.
Riesgos	Alta exposición a manejo de lesiones deportivas, con un contros y uso terapéutico correcto de las sustancias farmacéuticas y no con fines de mejorar el rendimiento deportivo.

Fuente: investigación de campo-diciembre 2011

4. Descripción de los factores a valorar.

De acuerdo a la revisión realizada a las especificaciones, se elaboro una propuesta de los factores de valoración comunes en todos los cargos y describieron lo que abarcaba cada uno de ellos.

El resultado se muestra a continuación:

Tabla No. 3

**DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CONTENIDOS EN LAS
ESPECIFICACIONES DE LOS CARGOS PARA ASESORS DEPORTIVOS DEL
COMITÉ OLIMPICO GUATEMALTECO**

Requisitos Intelectuales

Son las exigencias que demanda el cargo para ser desempeñado de manera eficiente. Abarca el nivel de estudios y experiencia laboral.

a. Experiencia

Se refiere a tomar en consideración el tiempo trabajado como asesor deportivo a cargo de Preselecciones Deportivas Nacionales Mayores y Juveniles, con la educación previamente deseada, para desempeñar satisfactoriamente el trabajo.

b. Nivel de estudios

Tiene que ver con el grado académico necesario para desempeñar de manera eficiente las exigencias del cargo.

Fuente: investigación de campo-diciembre 2011

Requisitos de Responsabilidad

Abarca el nivel de responsabilidad que implica el cargo de asesor deportivo, en relación a todos los aspectos que lo rodean, con el debido manejo de recursos, formación y captación de atletas, proyección de resultados deportivos, manejo de tecnología, así como la elaboración y/o tenencia de documentos e información de importancia para la institución.

a. Responsabilidad de resultados deportivos

Se refiere a la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos planificados durante la preparación y que son ejecutados en las competencias del Ciclo Olímpico.

b. Responsabilidad de matrícula deportiva

Se refiere a la responsabilidad que posee el asesor deportivo de mantener en un 100% la matrícula competitiva en los diferentes niveles (1era, 2da y 3era línea).

c. Responsabilidad de formación integral de atletas

Se refiere al nivel de responsabilidad sobre las funciones que exige el cargo, para formar atletas en todos los aspectos, haciendo énfasis en la preparación deportiva, competitiva, de valores, principios y espiritual, devolviendo a la sociedad ciudadanos integrales.

d. Responsabilidad económica

Se refiere a la responsabilidad por las asignaciones de recurso económico, teniendo la calidad de gasto para maximizar el uso del recurso.

e. Responsabilidad de manejo de información y tecnología

Se refiere al nivel de responsabilidad que exige el cargo, por tener a cargo el manejo de tecnología y elaborar documentos con información de importancia confidencial relacionada con el grupo de atletas que tiene bajo su cargo.

Fuente: investigación de campo-diciembre 2011

Requisitos específicos del deporte

Se refiere a las condiciones específicas de cada uno de los deportes, disciplinas y pruebas; aca se destacan todos los factores que condicionan el desarrollo y que puede poner en riesgo el rendimiento deportivo.

a. Requisito cultural

Son las condiciones conductuales que tiene cada región o país, en cuanto a la practica de un deporte, disciplina o prueba, que puede en algún momento transformarse en una amenaza para el cumplimiento de las funciones del asesor deportivo.

b. Requisito dificultad

Se refiere a las condiciones especiales de la práctica deportiva en relación al uso de implementación con un costo alto, utilización de medios específicos para la ejecución deportiva o las dificultades que representa si es deporte individual o equipo.

c. Riesgos

Se refiere a los riesgos que enfrentan tanto el asesor deportivo como los atletas, en las acciones deportivas que los exponen física, mental y socialmente.

Tambien la exposición constante que sufren a la utilizacion de sustancias dopantes con el propósito de mejorar el rendimiento deportivo.

Fuente: investigación de campo-diciembre 2011

5. Desarrollo de la escala de grados por factor.

Al finalizar con la descripción de los factores, se procedió a realizar una escala de grados por cada factor. Los grados de los factores se obtuvieron al observar en la especificación de cada cargo el nivel de exigencia de ese factor. Cada nivel de exigencia se enumeró en orden ascendente a partir de la de menor peso.

Posteriormente se describió el contenido de cada grado encontrado, tal como se muestra en el siguiente ejemplo, en donde se toma el factor experiencia, contenido en los requisitos intelectuales. El procedimiento consistió en identificar en cada uno de los cargos el grado de intensidad en el que se presenta el factor, de lo cual se observó el siguiente resultado.

Requisitos Intellectuales		
Experiencia		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	20	Un año
II	65	Dos años
III	110	Tres años
IV	155	Cuatro años
V	200	Cinco años en adelante

Fuente: investigación de campo-diciembre 2011

6. Ponderacion de los factores.

Para la asignación de ponderaciones a los factores, se desarrollaron varias actividades: Se trabajo cada uno de los requisitos y se le asigno un valor porcentual de acuerdo a la importancia que se considero. La sumatoria de las ponderaciones debía ser igual al 100%.

Se hizo la distribución del porcentaje del requisito, dentro de los factores contenidos en él, de acuerdo a la importancia que representan en la institución. Posteriormente, se compararon los resultados y se tomó la decisión de la cantidad a asignar. A continuación se muestra el resultado de las asignaciones:

Tabla No. 4

**PONDERACIONES ASIGNADAS A LOS REQUISITOS Y FACTORES
CONTENIDOS EN LOS CARGOS DE ASESORES DEPORTIVOS
DEL COMITÉ OLIMPICO GUATEMALTECO**

Grupo de requisitos y factores a valorar	Ponderación
Requisitos Intelectuales	
Experiencia	20%
Nivel de Estudios	15%
Puntaje sub-total	35%
Requisitos por Responsabilidad	
Responsabilidad de resultados deportivos	15%
Responsabilidad de formación integral de atletas	15%
Responsabilidad de matricula deportiva	10%
Responsabilidad economica	5%
Responsabilidad manejo de tecnologia	5%
Puntaje sub-total	50%
Requisitos Especificos del Deporte	
Factor cultural	6%
Factor de dificultad	6%
Factor de riesgo	3%
Puntaje sub-total	15%
Puntaje total	100%

Fuente: investigación de campo-diciembre 2011

7. Asignacion de puntos a los grados del factor

En está etapa se inicia con la asignación de puntos a los grados de cada factor, el procedimiento fue el siguiente: la puntuación se inició definiendo el número total de puntos que se pretenden del ejercicio, en este caso se consideró la cantidad de mil puntos, debido a que existe similitud entre los factores. Para encontrar los

puntos del último grado de cada factor se multiplicó el porcentaje asignado a los factores por la totalidad de los mil puntos del ejercicio. Ejemplo:

Factor	Porcentaje Asignado	X	Totalidad de los puntos de ejercicio	=	Puntos del ultimo grado de factor
Experiencia	20%		1000		200

El resultado de la operación total está contenido en la siguiente tabla:

Tabla No. 5
PUNTUACIÓN DE LOS ÚLTIMOS GRADOS DE LOS FACTORES

Grupo de requisitos y factores a valorar	Ponderacion	Total de los Puntos del Ejercicio	Puntaje máximo del factor
Requisitos Intelectuales			
Experiencia	20%	1000	200
Nivel de Estudios	15%	1000	150
Puntaje sub-total	35%		
Requisitos por Responsabilidad			
Responsabilidad de resultados deportivos	15%	1000	150
Responsabilidad de formación integral de atletas	15%	1000	150
Responsabilidad de matricula deportiva	10%	1000	100
Responsabilidad economica	5%	1000	50
Responsabilidad manejo de tecnologia	5%	1000	50
Puntaje sub-total	50%		
Requisitos Especificos del Deporte			
Factor cultural	6%	1000	60
Factor de dificultad	6%	1000	60
Factor de riesgo	3%	1000	30
Puntaje sub-total			
Puntaje total	100%		1000%

Fuente: investigación de campo-diciembre 2011

Los puntos de los grados antecedentes al último grado, se obtuvieron por medio de la utilización de la progresión aritmética. La utilización de la fórmula proporcionó un valor constante, el cual fue sumado progresivamente, iniciando con el primer grado hasta cuadrar con el puntaje del último grado del factor.

La fórmula de la progresión aritmética, utilizada fue la siguiente:

$$\text{Progresión Aritmética} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{número de grados del factor} - 1} = \text{El resultado será la constante que se sumará progresivamente}$$

En este tipo de progresión el puntaje mínimo se obtiene al conocer el 10% de la máxima puntuación. Ejemplo:

Factor	Puntos del último grado de factor	X	10% del último grado del factor	=	Puntos del primer grado del factor
Experiencia	200		10%		20

Fuente: investigación de campo-diciembre 2011

Al conocer los puntos máximos y mínimos de los factores se procedió a la utilización de la fórmula. Ejemplo para encontrar los puntos de los grados en el factor experiencia:

En este factor el puntaje máximo es de 200 puntos, el puntaje mínimo es de 20 puntos y tiene un total de cinco grados.

$$\text{Razón de progresión} = \frac{200 - 20}{5 - 1} = \frac{180}{4} = 45$$

El resultado de la progresión es de 45 puntos. Estos 45 puntos se sumaron a los 20 puntos del primer grado, siendo éste el valor del segundo grado, a éste resultado se sumó nuevamente la progresión de 45 puntos, obteniendo el punteo

del tercer grado y así sucesivamente hasta llegar a cuadrar con los 200, correspondientes a los puntos ya establecidos. Ejemplo de la operación:

Factor	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Experiencia	20 + 45	65 + 45	110 + 45	155 + 45	200

8. Manual de valoración de cargos.

Al finalizar la identificación de los factores con la escala de grados ya ponderados, se colocaron en hojas individuales, dando como resultado la propuesta del manual de valoración, tal como se muestra a continuación.

Tabla No. 6

MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS DE ASESORES DEPORTIVOS DEL COMITÉ OLÍMPICO GUATEMALTECO

Requisitos Intelectuales		
Experiencia		
Grado del Factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	20	Un año
II	65	Dos años
III	110	Tres años
IV	155	Cuatro años
V	200	Cinco años en adelante

Nivel de estudios		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	15	Estudios a nivel de diversificado y titulos nivel II de entrenador.
II	42	Un años en adelante en la carrera de Licenciatura en Deportes y titulo nivel III de entrenador.
III	69	Tres años en adelante en la carrera de Licenciatura en Deportes y titulo de nivel II de entrenador internacional.
IV	96	Titulo universitario en la carrera de Licenciatura en Deportes y titulo de nivel III de entrenador internacional.
V	123	Maestrias en Deportes y estudios superiores de Ciencias Aplicadas al Deporte de Alto Rendimiento.
VI	150	Doctorados en Deportes y estudios en Tecnologia Aplicada al Deporte.

Factor de responsabilidad		
Responsabilidad de resultados deportivos		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	15	El cargo requiere obtener resultados en los Juegos Deportivos Centroamericanos ubicando atletas como campeones del area.
II	49	El cargo requiere obtener resultados en los Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, ubicando atletas en los primeros cinco lugares del area.
III	83	El cargo requiere obtener resultados en los Juegos Deportivos Panamericanos, ubicando atletas en los primeros ocho lugares del area.
IV	117	El cargo requiere obtener resultados en los Juegos Olimpicos de la Juventud, clasificando atletas y ubicarlos en los primeros 10 lugares a nivel mundial.
V	150	El cargo requiere obtener resultados en los Juegos Olimpicos de Verano, clasificando atletas y ubicarlos en los primeros 15 lugares a nivel mundial.

Responsabilidad de matricula		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	10	Desarrollo de la 3era. Línea de atletas (el inicio de la pirámide del alto rendimiento deportivo).
II	55	Desarrollo de la 2da. Línea de atletas (desarrollo de los deportes, disciplinas y pruebas).
III	100	Desarrollo de la 1era. Línea de atletas (tener cubierto el 100% de la matricula competitiva en las pruebas y disciplinas de un deporte).

Responsabilidad de formacion integral de atletas		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	15	Desarrollar en el atleta los habitos realacionados al fortalecimiento de los valores, cívicos, morales y espirituales.
II	83	Inculcar en los atletas el deseo de perseverancia en cumplir con una formacion profesional en el area academica buscando la excelencia de ciudadanos utiles a la sociedad.
III	150	Lograr que los atletas sean competitivos en todos los aspectos de la vida, hciendo énfasis en que la temporalidad de atleta de alto rendimiento es corta y devolver a la sociedad ciudadanos integrales.

Responsabilidad economica		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	5	De Q0.00 a Q300,000.00
II	27	De Q300,001.00 a Q1,000,000.00
III	50	Mas de Q1,000,001,00

Responsabilidad de manejo de tecnología		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	5	El cargo requiere el manejo de la computadora con los paquetes de office y Windows.
II	27	El cargo requiere la elaboración y diseño de bases de datos, presentaciones de power point ejecutivas, manejo de software específico de deporte.
III	50	El cargo requiere del manejo de equipo electrónico específico del deporte, cámaras de video, análisis de fotogramas, análisis biomecánicos.

Factor de dificultad		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	6	El cargo esta dirigido a los asesores deportivos de los deportes, de equipo que poseen una alta demanda de práctica.
II	24	El cargo esta dirigido a los asesores deportivos de los deportes de individuales de rendimiento.
III	42	El cargo esta dirigido a los asesores deportivos de los deportes de equipo que requieren de una instalación e implementos especiales para la práctica.
V	60	El cargo esta dirigido a los asesores deportivos de los deportes individuales de apreciación, que necesitan implementos e instalaciones especiales para la práctica

Factor cultural		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	6	El cargo esta dirigido a los asesores deportivos de los deportes, disciplinas y pruebas que estan desarrolladas y tienen una alta demanda de practica.
II	33	El cargo esta dirigido a los asesores deportivos de los deportes, disciplinas y pruebas que están en vías de desarrollo y tienen una demanda media de práctica.
III	60	El cargo esta dirigido a los asesores deportivos de los deportes, disciplinas y pruebas que están en proceso de iniciación y tienen poca demanda de práctica.

Factor de riesgo		
Grado del Factor	Puntos	Descripcion del grado del factor
I	3	El cargo requiere habilidades para el manejo de situaciones de tratamiento de lesiones de emergencia.
II	16	El cargo requiere conocimientos y habilidades para el manejo de sustancias farmacológicas de uso terapéutico para recuperación de lesiones en los atletas.
III	30	El cargo requiere estar certificado en conocimientos para la de prevención de uso de sustancias prohibidas y elaborar campañas y capacitaciones con el propósito de erradicar la utilización de estos productos.

9. Valoración de cargos por medio del manual de valoración.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se puede elaborar una tabla de asignación de incentivos laborales para los asesores deportivos, adaptando los procesos utilizados en el área administrativa.

Tabla No. 7

RESUMEN DE LA VALORACIÓN DE CARGOS POR MEDIO DEL MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR, PARA LOS ASESORES DEPORTIVOS CONTRATADOS POR EL COMITÉ OLÍMPICO GUATEMALTECO

No.	Puestos	Experiencia	Nivel de estudios	Resp. De resultados	Resp. De formación	Resp. de matrícula	Resp. económica	Factor cultural	Factor dificultad	Factor riesgos	Puntos
1	Entrenador en Jefe										
2	Entrenador Titular de Mayores										
3	Entrenador Auxiliar de Mayores										
4	Entrenador Titula de Juveniles										
5	Entrenador Auxiliar de Juveniles										

VI. CONCLUSIONES

1. Es importante mencionar que actualmente la valoración del desempeño de los asesores deportivos contratados por el Comité Olímpico Guatemalteco, se realiza en base al Manual de Programas existente.
2. La aplicación de la valoración de cargos por medio del método de puntos por factor, permitió tener una alternativa para la elaboración de una escala de incentivos.
3. La investigación de los incentivos laborales de instituciones afines, muestra que los asesores deportivos contratados por el Comité Olímpico Guatemalteco, poseen una mayor cantidad de beneficios que los ubica en una posición privilegiada en comparación al resto de instituciones deportivas nacionales.
4. Los estudios de incentivos laborales, son dinámicos por los factores internos-externos que influyen y determinan, las funciones de los cargos, variabilidad en la inflación del país y comparaciones de las incentivos con las instituciones afines.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones plasmadas anteriormente, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. El Comité Olimpico Guatemalteco, deberá implementar al Programa de Asistencia Técnica, una metodología de evaluación del desempeño de los asesores deportivos, para lograr la distribución equitativa y competitiva de los incentivos laborales de manera objetiva.
2. De acuerdo al conocimiento de la distribución actual de los incentivos laborales, la institución debe realizar una mejora en los incentivos actuales, para mantener la hegemonía en comparación con otras entidades deportivas.
3. Para que exista una competitividad de incentivos laborales entre las instituciones del deporte de Guatemala, se deberá tomar la decisión de implementar una escala de incentivos para los asesores deportivos.
4. Para que la escala de incentivos laborales no pierda la equidad y competitividad, que se deriva por los cambios en los factores internos y externos que los influyen, el Comité Olimpico Guatemalteco deberá realizar estudios cada final del año fiscal, en cumplimiento de las condiciones del Contrato 029.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. McGraw Hill interamericana, S.A. Bogotá, Colombia, 2005.
2. Chiavenato Idalberto. **Administración de recursos humanos**. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. Quinta edición, Colombia 2000, 3. Colegio de Economistas, Contadores Públicos-Audidores y Administradores de Empresas. **Directorio** 2002-2004.
3. Lanham, P.H.D. **Valuación de puestos**. Primera edición, Cia. Editorial continental, S.A. de C.V., México. 1982. Págs. 298.
4. Lapierre, Claude. **Valoración de puestos de trabajo**. Tercera edición. Ediciones Deusto. Bilbao, 1964. Págs. 349.
5. Morales Arrieta, Juan Antonio. **Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. Primera edición. McGraw Hill Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia, 1999. Págs. 419.
6. Reyes Ponce, Agustin. **Administración de recursos humanos**. Primera Edición, Limusa. México 1983. Págs.235.
7. Vargas Muñoz, Nelson R. **Administración moderna de sueldos y salarios**. Primera edición. McGraw Hill Interamericana, S.A. Santafé, de Bogotá Colombia, 1994. Págs. 405.

8. Comité Olimpico Internacional, **Carta Olimpica**, edición 2007. Pags 62.
9. **Constitucion Política de la Republica de Guatemala**, Pags. 18.
10. Decreto 76-97, **Ley para el Desarrollo de la Cultura Fisica y el Deporte**. Pags. 63, 64 y 70.
11. **Ley de Contrataciones del Estado**. Pags. 1.
12. Comité Olimpico Guatemalteco, **Manual de Programas del Comité Olimpico Guatemalteco**. Pags. 322.
13. **Codigo Civil**. Pags. 329.
14. **Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Publico de Guatemala**. Pags. 161.