

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MANUALES DE LOS PERFILES Y
DESCRIPTORES DE PUESTOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO QUE
SE DEDICA A LA RENTA DE VEHÍCULOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

AUTOR: LICENCIADA MIRIAM JEANNETTE ARAUJO QUIROA



Guatemala, septiembre de 2022.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MANUALES DE LOS PERFILES Y
DESCRIPTORES DE PUESTOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO QUE
SE DEDICA A LA RENTA DE VEHÍCULOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

Plan de trabajo realizado con base al Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes. Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LICENCIADA MIRIAM JEANNETTE ARAUJO QUIROA

Guatemala, 23 de septiembre de 2022.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: MSC. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Juan Carlos Lemus
Evaluador: Msc. Brenda Caal
Evaluador: Msc. Nathaly Juárez

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **MIRIAM JEANNETTE ARAUJO QUIROA**, con número de carné: **200216628**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Miriam Jeannette Araujo Quiroa', is written over a horizontal line.



ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-006-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 17 de Septiembre de 2022, a las 16:30 - 17:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Licda. **Miriam Jeannette Araujo Quiroa**, carné No 200216628, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numerar 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2016 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"Diseño de una propuesta de manuales de los perfiles y descriptores de puestos en una empresa del sector privado que se dedica a la renta de vehículos, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **18/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 17 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.

Msc. Juan Carlos Lemus
Coordinador

Msc. Brenda Caal
Evaluador

Msc. Nathaly Juárez
Evaluador

Licda. Miriam Jeannette Araujo Quiroa
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Miriam Jeannette Araujo Quiroa**, Carné **200216628** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	53
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	18
Nota final:	71

APROBADO

Guatemala 17 de Septiembre de 2022.

(F)  _____

MSc. Dr. Alfredo Paz
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS: La gloria y honra sea para Él, ha sido mi fortaleza, mi fuente de sabiduría e inteligencia, y me ha permitido alcanzar esta meta.
- A MI MADRE: Miriam Quiroa que en paz descanse, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional.
- A MI PADRE: Por el ánimo para continuar los estudios.
- A MI HIJO: Josue con profundo amor, que es mi inspiración y orgullo, por todo el apoyo y paciencia.
- A MI ESPOSO: Por su amor, apoyo, por creer en mí, por estar ahí en mis desvelos y triunfos.
- A MIS HERMANOS: Lyssye, Ana, Juan y Karen gracias por su apoyo, cariño y estar en los momentos más importantes de mi vida, este logro también es de ustedes.
- A MI FAMILIA: A mi cuñado Luis Cuevas, y amigos que son mi segunda familia, gracias por el apoyo y comprensión
- A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO: Por permitirme ser parte del equipo, por el ánimo en todo tiempo de estudio, y por la amistad que me brindaron.

A TODOS GRACIAS POR EMPACAR MI PARACAIDAS

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de Estudio.....	1
1.2 Antecedentes del Sector	5
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	8
2.1 Administración de Recursos Humanos	8
2.2 Puestos de trabajo.....	9
2.3 Utilidades del análisis de puestos	11
2.4 Importancia para la organización	15
2.5 Métodos para recabar información para el análisis de puestos.....	16
2.6 Diseño de puestos	19
2.7 Etapas del proceso para el diseño del análisis de puestos de trabajo	22
2.8 Desarrollo de proceso de perfiles y descriptores de puestos	24
3. METOLOGÍA.....	28
3.1 Definición del problema	28
3.2 Objetivo General	29
3.3 Método científico	29
3.4 Alcance y tipo de estudio.....	30
3.5 Tipos de investigación	31
3.6. Técnicas de recopilación de información.....	31
3.7 Población	32
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
4.2 Análisis interpretativo de la situación actual de los perfiles y descriptores de puestos.....	34
4.3 Análisis e interpretación de resultados.....	49
CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFIA.....	54
ANEXOS	58

ÍNDICE DE TABLAS 114
ÍNDICE DE FIGURAS 115

RESUMEN

La empresa objeto de estudio se dedica a la renta de vehículos en la ciudad de Guatemala, para el buen funcionamiento de cada área de trabajo debe de realizar la tarea específica que le corresponde. Por lo que es importante que cada empresa cuente con los puestos y personal adecuado; es decir, que cuente con un organigrama bien estructurado, y que cada puesto de trabajo debe estar bien diseñado, y para realizar este diseño se podrán guiar del manual de descripción y perfiles de puestos, en donde se encuentran los pasos a seguir para realizar el análisis de puesto, donde se describan las responsabilidades y actividades más importantes, así como el perfil de la persona con las cualificaciones que debe tener el ocupante del puesto de trabajo. La empresa objeto de estudio no tiene definida la estructura organizacional, ni cuenta con el organigrama plasmada físicamente.

La empresa tiene más de 10 años de operar en Guatemala, y con el transcurso del tiempo, ha estado en constante crecimiento, por lo que su estructura ha tenido cambios, no cuentan con descriptores y perfiles detallados de cada puesto, lo que ha provocado que el personal realice funciones que no le corresponden, reclutamiento y selección de personal de una forma deficiente, falta de planificación de capacitación y desarrollo para los colaboradores, métodos de evaluación de desempeño subjetivos, falta de plan de remuneración o compensaciones para los colaboradores.

Para dar respuesta a esta problemática se realizó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los perfiles y descriptores de puestos dentro de una empresa que se dedica a la renta de vehículos? De igual forma se realizó el planteamiento de los objetivos que representan el propósito y guía de la investigación, siendo el objetivo general: Evaluar los perfiles y descriptores de puestos dentro de una empresa privada que presta el servicio de renta de vehículos.

Para el logro del objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos: Ubicar los puestos de trabajo de la organización; describir los requisitos necesarios de los perfiles de puestos para identificar las funciones y responsabilidades de cada puesto. Para realizar el manual de descriptores y perfiles de puestos de trabajo, se realizó un cuestionario a todo el personal de la empresa, para así obtener información de cada puesto de trabajo, en el cual se plantearon preguntas generales y específicas. Para determinar las funciones y responsabilidades que realiza cada colaborador, se utilizó como insumo el resultado de una lista de actividades, en donde se indicó la periodicidad de cada una de las actividades que desarrolla el trabajador y a quien se le debía de entregar.

Como propuesta se realizó el manual de descriptores y perfiles de puestos, para los puestos que tiene la organización actualmente, el manual contiene las políticas para poder aplicarlo, descripción de los objetivos, las fases para realizar el análisis de puestos, se incluyó el organigrama de la organización con los puestos actuales, así como los descriptores y perfiles de puestos actuales.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala, el sector transporte está dividido en varios tipos de servicio, la empresa objeto de estudio de la presente investigación será en una empresa privada que presta servicio de renta de vehículos, este último representa un elemento importante para el desarrollo del turístico a nivel local como nacional, en vista a que es un medio que se puede calificar como económico y eficiente en la movilización de personas.

En Guatemala la mayoría de empresas son familiares, por lo que no cuentan con una estructura organizacional definida, en el caso del departamento de recursos humanos no lo implementan debido a que piensan que no es necesario en las organizaciones, la empresa objeto en estudio es una empresa familiar, por el momento no se ha implementado el departamento de recursos humanos, solo cuentan con una persona que realiza funciones operativas de recursos humanos, por lo que no cuentan subsistemas necesarios de recursos humanos. Para la organización es importante realizar mejoras, ya que su visión es ser la primera opción de renta de vehículos en Guatemala, por tal razón se propone a gerencia general un manual de descriptores y perfiles de puestos, esto con el objetivo de que sea utilizado como base para implementar los subprocesos de recursos humanos.

En vista de lo presentado en párrafos anteriores, la presente investigación plantea realizar un análisis ¿Cuáles son los perfiles y descriptores de puestos de una empresa privada que se dedica a la renta de vehículos? Para mejorar la rentabilidad de la empresa objeto de estudio al contar con el personal adecuado y con las capacidades necesarias para desarrollar los puestos de trabajo dentro de la organización eficientemente.

El presente Trabajo Profesional de Graduación consta de los siguientes capítulos: el capítulo uno, contiene los antecedentes, donde se expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación, abordando el tema de descriptores y perfiles de puestos desarrollados en el país como en Latinoamérica, en donde se determinó que las empresas no importando si son pequeñas o grandes deben contar con descriptores y

perfiles de puestos para un mejor desempeño de los colaboradores, en este mismo capítulo también aborda los antecedentes históricos de la empresa objeto de estudio.

El capítulo dos, se desarrolló el marco teórico y conceptual de la investigación, donde se encuentran los conceptos básicos para el desarrollo de la investigación, se hicieron consultas a libros, revistas, periódicos, diccionarios, artículos científicos y tesis, estas consultas se realizaron de forma física, virtuales o en línea.

El capítulo tres contiene la información de la metodología utilizada, para lograr el objetivo general de la investigación que es efectuar una evaluación de los descriptores y perfiles de puestos dentro de una empresa que se dedica a la renta de vehículos. Los objetivos específicos son: ubicar los puestos de trabajo que constan en la organización, describir los requisitos necesarios para los perfiles de puestos donde se pueda identificar las funciones y responsabilidades que tiene cada puesto y obteniendo resultados por medio las herramientas de evaluación una propuesta de manuales actualizados de perfiles y descripciones de puestos. La determinación de los instrumentos utilizados para recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación, como estaba conformada la población objeto de estudio.

El capítulo cuatro, está conformado con la información y gráficas, analizadas según los resultados que se obtuvieron al realizar los cuestionarios y entrevista al personal de la empresa objeto de estudio. El análisis y la interpretación de los resultados de la investigación y la propuesta a la solución del problema encontrado.

1. ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos permite a la empresa un apoyo para la búsqueda del personal adecuado que se requiere para ocupar los puestos vacantes, estrechando los lazos de comunicación entre los distintos departamentos de la empresa a fin de entender y conocer las necesidades específicas que requiere cubrir en las áreas de los departamentos.

Las empresas ya sean grandes o pequeñas, corporaciones o familiares, tienen un elemento importante y eso es el capital humano, y para que este sea efectivo en las empresas, es necesario contar con un departamento o persona encargada de recursos humanos, en donde se pueda desempeñar realizando actividades no solo las operativas si no las estratégicas, conforme a la planificación que se tiene en la organización, esto para que el desempeño de los colaboradores puedan realizarlo de una manera eficiente y con eficiencia.

El capital humano al ser parte necesario en las organizaciones debe ser seleccionada de forma adecuada, de lo contrario la contratación será deficiente al no contar con los requisitos indispensables para el desempeño del puesto de trabajo.

1.1 Antecedentes de Estudio

En la tesis de González Alvarez, M.E. (2018) Propuesta de un manual de perfiles y descriptores de puestos para el departamento de Toxicología de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con enfoque hacia el riesgo ocupacional, para obtener el grado de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quien investigó la siguiente problemática: la falta de un manual de descripción de puestos, dio a conocer la existencia de riesgos ocupacionales en el personal del Laboratorio, y, por consiguiente, la elaboración del manual de descripción de puestos también permitió tomar medidas que eviten que el personal sufra algún accidente ocupacional. Realizar un Manual de perfiles y descripción de puestos y sus riesgos ocupacionales en el Depto. De Toxicología de la

Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La metodología aplicada fue de campo, descriptivo, cualitativo. En donde se determinó la existencia de posibles accidentes ocupacionales son los siguientes puestos: secretaria I, médico ocupacional y auxiliar de servicios II, al estar expuestos a manipulación de muestras biológicas y no biológicas contaminadas, posibles salpicaduras y exposición a sustancias químicas. Y también en quienes laboran en el Centro de Información y asesoría Toxicológica –CIAT- y el Centro de Salud Ocupacional y Ambiental, SOA SALTRA está expuesto a algunos riesgos asociados al trabajo de oficina como dolores en la espalda, síndrome del túnel carpiano o problemas en la visión.

La tesis de Higueros López, E.G. (2017) Propuesta de un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo para una empresa farmacéutica, en el municipio de Mixco, Guatemala, para obtener el grado de Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios, avalada por la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo planteamiento de problema fue que no tenía documentado las funciones de su personal, lo que ha ocasionado, en muchas ocasiones, un alto nivel de rotación de personal, sobrecarga de trabajo e incumplimiento de funciones esenciales, fijando el objetivo de su tesis fue elaborar un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo del área administrativa de una empresa Farmacéutica, situada en el municipio de Mixco, Guatemala, la metodología que se utilizó fue de revisión bibliográfica y entrevistas que se aplicaron con el objetivo de obtener información para el análisis del objeto de estudio; concluyó proponer el perfil requerido para cada uno de los puestos que integran el área administrativa de la empresa farmacéutica, donde el manual contiene información suficiente sobre los puestos de trabajo, por lo que puede funcionar como una herramienta para el departamento de recursos humanos al momento de reclutar personal.

En la tesis de Rivera Reñazco, A.L. (2017) Análisis y Descripción de Cargos en la Pyme Mendieta Comercial en el año 2016, para obtener el grado de Maestra en Dirección y Gestión del Talento Humano, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, en donde investigo el problema: ¿Cuál sería la metodología adecuada para el análisis y descriptor de cargos de la Pyme Mendieta Comercial? Siendo el objetivo de la

tesis Diseñar un Manual de Análisis y Descripción de Cargos para la Pyme Mendieta Comercial. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, al analizar y describir al detalle los cargos existentes. En donde concluye que la inexistencia de un manual de análisis y descripción de cargos, se debe a la falta de personal con los conocimientos y experiencia en el área de recursos humanos. Es necesario la implementación y difusión de un manual de análisis y descripción de cargos entre el personal de la empresa para estandarizar las tareas y responsabilidades de sus respectivos cargos e informales al respecto. Al realizar una herramienta que aporta grandes beneficios a las organizaciones en lo que a procesos administrativos se refiere, los cuales acoplados adecuadamente al recurso humano son capaces de aminorar conflictos o desorganizaciones en las labores.

La tesis de Castro, C.N. (2020) Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión, para obtener el grado de Maestría en Dirección de Negocios de la Universidad Nacional de Córdoba. Donde investigo la problemática: ¿Qué beneficios traería el instrumentar un catálogo de puestos en el Centro SCT Michoacán, México? El objetivo de la tesis es elaborar una propuesta de análisis y descripción de puestos de trabajo de tres áreas estratégicas de una empresa paraguaya en expansión. Utilizó una metodología observación directa, cuestionarios y entrevistas, adicionalmente realizó test con los que le permito conocer el perfil de los ocupantes actuales de los puestos bajo análisis. En donde concluye que la necesidad de infraestructura y ambiente de trabajo, el desarrollo de sistemas informáticos para reducir las actividades manuales y mejorar los resultados y la reasignación de recursos entre áreas de la compañía, acorde a los perfiles analizados, la contratación de nuevos recursos, reducción de costos, se logró identificar factores a trabajar y mejorar desde el área de Talento Humano como el de potenciar habilidades blandas, motivación y reconocimiento, formación e información, evaluación de desempeño y comunicación sobre los planes de carrera existentes en la compañía.

En la tesis de Chavez Flores, J. (2016) Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito, para obtener el grado de Maestría en Desarrollo de

Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, quien investigo la problemática: ¿Cómo establecer los perfiles de cargo del personal académico del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito, que mejore los procesos de selección de personal? El objetivo de la tesis es diseñar los perfiles de cargo del personal del SED de la UTE bajo competencias para selección de personal y sea un instrumento que permita captar a los mejores empleados, garantizando su buena ejecución de las actividades según su puesto de trabajo. Donde se utilizó como metodología de investigación no experimental en razón a que se describirá por observación y se identificó las competencias esenciales de los docentes que tuvieron un desempeño exitoso en la institución; concluyendo que el perfil al ser diseñado bajo competencias asegura a un más la incorporación de los empleados en el proceso de selección con los mejores rasgos laborales evitando así gastos a la empresa reduciendo así el índice de rotación.

En la tesis de Iranzo Enguítanos, M. (2017) Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. Para obtener el grado de Máster Universitario en Recursos Humanos de la Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. En donde investigó la problemática: la falta de instrumentos de análisis en la organización no permite la adecuada distribución de tareas en los puestos de trabajo. El objetivo de la tesis es demostrar la necesidad de las herramientas de análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en una empresa. En donde su hizo uso de la metodología de alcance descriptivo, con técnicas de recolección de información bibliográfica y de campo, por medio de entrevistas, que se aplicaron con el propósito de obtener información para el análisis del objeto de estudio; concluyendo que tener un objetivo claro, estrategias y funciones definidas facilitan el trabajo de los empleados, obteniéndolas por la descripción y valoración de puestos.

En la tesis Flores Coral, D.T. (2019) Cumplimiento del perfil de puestos y su relación con la compensación remunerativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas, periodo 2018. Para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, en donde investigó la problemática: ¿Cuál es la relación entre

el cumplimiento del perfil de puestos y la compensación remunerativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas, periodo 2018? El objetivo de la tesis es establecer la relación entre el cumplimiento del perfil de puestos y la compensación remunerativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas, periodo 2018. En donde su hizo uso de la metodología fue no experimental, con diseño descriptivo correlacional con la finalidad describir la problemática que precede la Municipalidad, para establecer el grado de relación del cumplimiento del perfil de puesto con la compensación remunerativa.

En el artículo de Guerrero-Velástegui, et al. (2019), Valoración y descripción de puestos por competencias en Organizaciones de la Economía Social y Solidaria. Identificado con el DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.123> En donde investigó la problemática: Administración empírica, al no contar con documentos formales como los manuales de puestos y esquematización de procesos, en donde se da la duplicidad de funciones han provocado desmotivación y confusión en los colaboradores. El objetivo de la investigación es analizar los procesos de gestión de talento humano de las organizaciones de la economía social y solidaria. En donde su hizo uso de la metodología con un enfoque cualitativo y cuantitativo utilizando además el método deductivo para analizar, estudiar y profundizar la gestión del talento humano, se realizaron entrevistas a directivos y encuestas a colaboradores para realizar el diagnóstico de la situación actual de la Asociación.

1.2 Antecedentes del Sector

La primera compañía de alquiler de vehículos surgió en el año de 1896, y se llamaba Wucherpfenning, esto sucedió en Hamburgo en Alemania, donde se enfocaba a ofrecer el servicio a clientes de clase alta debido que en aquel tiempo era un lujo tener un vehículo, sin embargo, fue en 1916 que se creó el alquiler de vehículos oficialmente, esto se debió a un estadounidense llamado Joe Saunders quien decidió popularizar este nuevo giro de negocio. En donde las ventajas que se obtenían al contratar estos servicios era llegar más rápido y la reputación por el tener el valor adquisitivo para costear el servicio. (RecordGo, 2019)

En Guatemala existen diferentes formas de transportarse, entre las cuales se puede mencionar: transporte urbano, transporte extraurbano, taxi, renta de vehículos y vehículos particulares. El transporte urbano y extraurbano se les denomina transporte público, el taxi es el tipo de transporte de servicio privado y público, es contratado por una persona para llegar a un destino o bien por varias personas con un destino en común, existe otra modalidad la cual consiste en visitar una empresa que brinda el servicio de renta de vehículo por día, semana o mes, ya sea utilizado por la persona o adquiriendo el servicio de piloto, por una cuota convenida en un contrato de servicios. Y por último la forma de transporte por medio de vehículo particular, el cual consiste en movilizarse por medio de un vehículo propio.

La organización objeto de estudio es una empresa familiar de capital guatemalteco, inicio en una casa ubicada en zona 7 de Guatemala, conforme la empresa fue reconocida, esta tuvo la oportunidad de crecimiento de su capacidad instalada, por lo que tuvo que paso a unas oficinas en zona 9, posteriormente se trasladó a las oficinas en un punto estratégico siendo estas en zona 13, cerca del aeropuerto de la ciudad de Guatemala, la empresa cuenta con más de 15 años de prestar el servicio de renta de vehículos, como estrategia de posicionamiento desde hace dos años forman parte de una franquicia de renombre a nivel mundial, por lo que desde otros países del mundo realizan reservas así nuestro país, la visión de la organización es proporcionar un excelente servicio para llegar a ser la rentadora número uno del país, al proporcionar los servicio de renta de vehículos para turismo, viajes ejecutivos, contando también con servicio de traslado. Posee una estructura funcional, definido en departamentos de ventas, logística y administrativo, únicamente cuentan con una persona que realiza las actividades de recursos humanos. (Ver Anexo A)

1.2.1 Misión Empresarial

La misión de la empresa es: “Somos una empresa dedicada a la renta de vehículos con varios años de experiencia en el alquiler, nuestra misión es atender de una manera profesional a nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades acordes al presupuesto y necesidades de cada cliente. Nuestro personal está capacitado prestar el servicio profesional, cuentan con valores éticos, morales y religiosos.”

1.2.2 Visión Empresarial

La visión de empresa es: “Nuestra visión es posicionarnos en los primeros lugares, compitiendo con la competencia a través del servicio eficiente. Llegar a ser una de las mejores opciones para los clientes en la Renta de vehículos a través de la calidad, precio, atención y eficiencia. Garantizar un servicio eficiente y puntual.”

1.2.3 Valores empresariales

Los valores de la empresa se puntualizan a continuación:

- Verdad y honestidad
- Respeto a la persona humana
- Confianza
- Sensatez
- Empatía
- Actuación profesional y objetiva
- Trabajo en equipo
- Sentido de la urgencia
- Simplicidad
- Innovación
- Responsabilidad
- Excelencia

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En el marco teórico se muestra la exposición y análisis de las teorías conceptuales utilizadas, para fundamentar la investigación relacionada con el análisis de los perfiles y descriptores de puestos de trabajo, en una empresa que se dedica a prestar servicios de renta de vehículos en Guatemala.

2.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es uno de los departamentos o divisiones más importantes de la organización, esto porque no solo son encargados de realizar la nómina, si no que va más allá, la administración de recursos humanos tiene varios procesos o subsistemas que se deben de llevar a cabo para que el funcionamiento de la organización sea exitosa, y esto va depender de la manera en que se implementa, si es únicamente operativa o si también incluye las funciones estratégicas. Escobar (2013) como lo cita Armijos Mayon, et al. (2019) considera que:

La Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico. (p. 165)

Y una de las bases para que el departamento de recursos humanos tenga éxito es que debe de tener bien claras las actividades que desarrolla la empresa para que este departamento encuentre el capital humano idóneo para que estos realicen las funciones que la organización necesita, de una forma eficiente y eficaz.

2.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Como se sabe la visión de cualquier organización la tendencia es siempre es la mejora, crecer en el ámbito laboral al que pertenecen y ser reconocidos. Por lo que la administración de recursos humanos tiene como objetivo garantizar que la organización

tenga colaboradores capaces para realizar las tareas. Estos cumplen funciones primordiales dentro de las organizaciones, que se consideran el activo crítico y principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización. “Los Recursos Humanos cumplen funciones vitales dentro de las organizaciones, al punto tal que pueden considerarse su activo crítico y el principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización o entidad” (Ghiglione, 2015, p.21). Apoyar en el desarrollo tanto en el ámbito personal y laboral, y cuando la empresa ascienda el personal también pueda prosperar. En muchos de los casos los colaboradores no saben sus obligaciones, las actividades que deben de desarrollar y como contribuyen en la meta final de los productos o servicios que estos realizan.

2.2 Puestos de trabajo

Según sea la región o país, las organizaciones nombran de diferente manera a un puesto de trabajo, entre los nombres que se puede reconocer están: cargo, plaza, posición, ocupación, entre otros.

2.2.1 Concepto de puestos de trabajo

Para entender mejor que es un puesto de trabajo es necesario tener una definición, y según la opinión Sotomayor (2016), define que: “El puesto representa la unidad impersonal que está claramente identificada por su denominación específica y misión, amalgamando actividades, jerarquía, dependencia, autoridad, responsabilidad y que en el contexto general coadyuva a la obtención de metas” (p. 78).

Se puede decir que un puesto de trabajo es la unidad de la organización que consiste en un grupo de funciones que deben de realizarse donde se tienen tareas y obligaciones que separan o distinguen de los demás puestos, las cuales están definidas con una posición en la estructura organizacional, para el cumplimiento de las metas de la empresa. En donde Castro (2020) opina que un puesto se define como: “un conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.” (p. 28).

2.2.2 Concepto descripción de puestos

Es el proceso de enlistar las funciones, tareas o atribuciones que la persona que se encuentre en ese puesto debe de realizar, la periodicidad en que se debe de hacer y entregar las tareas, que pasos debe de realizar para llevar a cabo las tareas, en qué condiciones se efectúan, en qué contribuyen al realizarlos u objetivos del puesto. Según García (2017) una descripción de puestos es: “Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. (p. 23) Por lo que el colaborador al tener esta información podrá realizar sus tareas de una manera más simple, teniendo más responsabilidad y entendimiento de la entrega de las actividades solicitadas.

2.2.3 Perfil o especificación del puesto

Según Civil (como se citó en Cornejo Carriel, 2017) la definición de perfil: “Es la información estructurada respecto a 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”. (p. 8) Por lo que se puede decir que la especificación del puesto es la lista de requisitos que el candidato debe cumplir para desempeñar el trabajo en cuestión.

Los métodos y procedimientos que ayudan a determinar el perfil o especificación de puestos son por medio del análisis de puestos. Ya que el producto final de este método es la obtención de un descriptor y perfil de puesto.

2.2.4 Concepto Análisis de puestos

El análisis de puestos es importante ya sea para crear los descriptores de puestos y perfiles en caso de que la organización no cuente con ellos, sin embargo, cuando en la empresa si existen, el análisis de puestos es funcional para actualizar los descriptores y perfiles de puestos previamente desarrollados. En relación al concepto de lo que es un análisis de puestos, Sotomayor (2016) lo define como:

Una actividad que explora los deberes, así como las responsabilidades que se efectúan en tal forma que se relacionan funciones, tiempos, enlaces e información compartidas pues el objetivo básico es el de identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas desprende junto con el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general. (p. 79)

De acuerdo con Mc McCormick (como se citó en Hernández Pacheco, 2020) el objetivo general del análisis de puestos de trabajo se puede definir de la siguiente manera:

... la obtención, recopilación y organización sistemática de toda la información relevante de un trabajo determinado y que puede ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la institución, como a la satisfacción, seguridad y comodidad de los empleados u operarios. (p. 89)

Se puede indicar que el análisis de puestos es una actividad que sirve para identificar, evaluar y organizar la información previamente recabada como: las tareas por realizar, responsabilidades, aptitudes, y conocimientos que la persona que ocupe el puesto requiere para desempeñar el cargo adecuadamente, dando como resultado la información que debe de estar contenida en el descriptor y perfil de puestos.

El análisis de puestos de trabajo, es importante debido a que con el análisis puede llegar a conocer que hace la institución, porque lo hacen de la manera en que se realizan las actividades, como y que instrumentos de oficina lo realizan, en qué lugar y en qué momento se llevan a cabo las funciones. Además, es necesario saber qué acciones debe realizar para desempeñar las funciones que se le han asignado.

2.3 Utilidades del análisis de puestos

El análisis de puestos está lleno de utilidades y es de suma importancia para el departamento de recursos humanos como para la organización en sí, sin embargo podemos también mencionar algunas de las utilidades o importancia que se puede tener al realizar el análisis de puestos dentro de la organización, se podría mencionar que

ayuda a solventar problemas de equidad retributiva interna, evita la desmotivación en los colaboradores debido a la desigualdad de retribuciones entre los colaboradores, apoyan a establecer políticas para el ajuste salarial. Según la opinión de Fernández Muñoz, (2016) es:

La importancia en una empresa de la descripción de los puestos, ya que, en mi opinión, todo parte de aquí. Sin esto, ningún empleado sabría qué funciones tiene o no tiene que hacer, e incluso, los salarios podrían estar mal planteados. (p. 5)

Tener los conocimientos de los puestos es de carácter cuantitativo y cualitativo, en donde al obtener la información necesaria ayudará a la organización a maximizar sus recursos porque tener el personal calificado hace que las tareas se realicen de manera productiva, minimizar sus costos debido a que reduce la rotación de personal, y al ser más competitivos no solo ante sus principales competidores sino para el mercado de talentos, se vuelve una empresa donde los clientes la van a poder reconocer y preferir los servicios. Y para Posadas Ceballos, (2015) es importante tomar en cuenta que:

es necesario realizar un análisis y descripción de puestos con un tiempo caduco de tres años o menos; esto debido a los avances tecnológicos, a las nuevas tendencias empresariales y a la aparición de nuevos puestos y la eliminación de otros. (p. 43)

Entre las principales aplicaciones del perfil y descriptor de puestos en los subprocesos son:

2.3.1. Planificación de recursos humanos.

Para la organización es importante determinar las habilidades necesarias para realizar el las funciones. Al tener clara las funciones, qué y cómo utilizar las herramientas proporciona la organización, que equipo es el adecuado según las responsabilidades a cumplir y cómo se realizan las actividades para lograr las metas de área, contribuye a

realizar las metas organizacionales. Por lo que los perfiles y descriptores de puestos, se aplican en este proceso, según Ribes Giner, et al. (2018) mencionan que:

Ayuda a la empresa a mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial; a mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los RR.HH; a enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal y, en general, a aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los RR.HH. a todos los niveles de la organización. (p. 6)

2.3.2. Reclutamiento y selección de personal.

Para el proceso de reclutamiento según Ribes Giner, et al. (2018) indican que: “Es el atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización” (p. 6). Por lo tanto, la definición de selección según Ribes Giner, et al. (2018) es la siguiente: “es el proceso de elegir, a partir de un grupo concreto de solicitantes, al individuo que mejor se adapte tanto a un puesto en particular, como a la organización”. (p. 6) Para reclutar y seleccionar el mejor candidato se requiere de la lista de cualificaciones que requiere para desarrollar el puesto de trabajo vacante. Con este contenido será eficiente para el departamento de recursos humanos poder dotar del personal adecuado para los puestos de trabajo vacantes independientemente que sea una plaza nueva.

2.3.3. Capacitación y desarrollo

Para este subsistema es necesario que la organización gestione los perfiles y descriptores de puestos ya que estos contienen los conocimientos, destrezas y habilidades que el candidato debe de poseer para desempeñar las responsabilidades del puesto a ocupar, si bien el candidato no posee todas las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el puesto, estas se pueden desarrollar por medio de capacitación o formación. Ya que el desarrollo y formación Ribes Giner, et al. (2018) lo definen como: “proceso comprende aquellas etapas orientadas al crecimiento de los

profesionales en las organizaciones en términos de habilidades, capacidades y competencias”. (p. 7)

2.3.4. Evaluación del desempeño.

En este subsistema el perfil y descriptor de puestos es donde se obtienen las aristas o factores a evaluar para determinar o estandarizar el desempeño. En donde los colaboradores son evaluados para determinar el grado de cumplimiento de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo. Este listado de responsabilidades del puesto, están contenidas en el descriptor de puestos, por lo que es vital para este subsistema. Para Ribes Giner, et al. (2018) la evaluación del desempeño se define como:

Proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización. Su finalidad es analizar si un determinado trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. (p. 8)

2.3.5. Remuneración.

Para determinar la remuneración o realizar una escala de compensaciones es necesario tener el perfil y descriptor de puestos, debido a que las actividades específicas están contenidas en estos documentos. Para determinar la remuneración se debe de hacer uso de los perfiles y descriptores para que sea evaluado el puesto y no la persona. Para Ribes Giner, et al. (2018) el objetivo de la remuneración es: “atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y servir de elemento motivador. Toda retribución debe respetar la normativa legal, facilitar el logro de objetivos estratégicos de la organización y lograr ventajas competitivas gracias al control del gasto de personal”. (p. 8)

Otro de los aspectos para la cual son de importancia gestionar los perfiles y descriptores de puesto es en la seguridad y salud ocupacional, en el perfil y descriptor de puestos está contenida las especificaciones de riesgos laborales, determina el equipo de protección.

2.4 Importancia para la organización

La Importancia o beneficios de la organización obtiene al gestionar los perfiles y descriptores de puestos son los siguientes:

2.4.1 Para la empresa

Las organizaciones todavía no consideran importante tener el departamento de recursos humanos, al no contar con perfiles y descriptores de puestos y/o realizar un análisis de puesto dentro de las empresas, se pierden de la utilidad que esta herramienta tiene. Reyes (como se citó en Rodríguez, 2017) menciona que los beneficios son: “Contribuyen a la distribución de la carga laboral. Sirve como base para realizar rotación del personal. Contribuye con esclarecer las responsabilidades. Permite detectar problemas en el trabajo. Facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa.” (p. 26)

2.4.2 Para el departamento de Gestión Humana

Cuando la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos, la persona que vela por el recurso humano de la organización, es imprescindible que gestione los perfiles y descriptores de puestos de la empresa. El análisis de perfiles y descriptores puestos son necesarios para el departamento de gestión humana ya que el contenido base para la implementación de subprocesos.

2.4.3 Para los supervisores

Además de conocer las estrategias de las organizaciones, es preciso que los jefes o supervisores, tengan claro la importancia de realizar un análisis de puesto y un adecuado descriptor de puesto, que les permita resaltar las actividades que deben de supervisar en el desarrollo de las tareas. Reyes (como se citó en Rodríguez, 2017) menciona que los beneficios para los supervisores son:

Permite la planeación y la distribución de las actividades. Contribuye con el desarrollo de una evaluación de desempeño eficaz. Facilita la instrucción de las

labores a realizar por los empleados. Les ayuda a seleccionar el perfil idóneo. Evita conflictos en la realización de trabajo por confusiones. (p.26)

2.4.4 Para el trabajador

El análisis de perfil y descriptor de puesto también es de importancia para los colaboradores, se pueden orientar en sus funciones específicas, explicar los objetivos que se tienen al realizar su puesto, y así poder desempeñar sus tareas. Entre los beneficios que el trabajador obtiene cuando la organización realiza un análisis de puestos Reyes (como se citó en Rodríguez, 2017) menciona los siguientes: “Orienta sobre las labores a realizar. Permite la delimitación del trabajo con otros puestos. Le ayuda a conocer su desempeño.” (p. 26)

2.5 Métodos para recabar información para el análisis de puestos

Son los procesos que se deben realizar para obtener información que sea útil, certera y confiable para la elaboración adecuada del descriptor y perfil de puestos. Entre los métodos más utilizados para recabar información se puede mencionar: Cuestionario, la observación, entrevistas y diarios o bitácoras.

2.5.1 Entrevistas

Otra de las técnicas que se puede utilizar para realizar el análisis de puesto es la entrevista que según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, (2018) opina lo siguiente: “Las entrevistas implican que una persona entrenada y calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las repuestas.” (p. 269) En opinión de Chiavenato (como se citó en Hernández Pacheco, 2020) la entrevista: “puede hacerse de manera individual o de forma grupal con aquellos que ocupen el mismo puesto y por medio de entrevistas con el supervisor que conoce los puestos que se deben analizar. (p. 91)

Las entrevistas se realizan según los puestos que serán evaluados o analizados, cuando el puesto es ocupado por una persona la entrevista será individual, si el puesto a

entrevistar lo desarrollan varias personas se programa una entrevista grupal, en relación a jefes o supervisores se deben de entrevistar a los que sean necesarios. Aunque es recomendable que se entrevisten en su totalidad a los jefes o supervisores, ya que se puede tener una perspectiva más completa. Alles, (2015) recomienda que en la entrevista:

Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas; se lo podrá tener en la mano y seguir su secuencia. A diferencia de un proceso de selección, en el que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas el que realiza la recolección de información y la persona que ocupa el cargo sólo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador. (p. 140)

Las entrevistas se pueden llevar a cabo por medio de herramientas digitales. Esto ayuda en caso que la persona a entrevistar no se encuentre en la organización o que su tiempo sea limitado, y solo tenga disponibilidad cuando el investigador no esté presente en la organización.

2.5.2 Cuestionarios

Esta sigue la misma ruta de la entrevista, sin embargo, es ejecutado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. Bouke, et al. (como se citó en Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018) expresa que un cuestionario: “Es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 250). Brace (como citó en Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018) opina que el cuestionario: “debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”. (p. 250) Y Chiavenato (como se citó en Hernández Pacheco, 2020) menciona: “La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y la rapidez para recoger la información de un gran número de personas.” (p. 91) ya que es diseñado específicamente para que sea llenado fácilmente, y donde pueden señalar que funciones desempeñan en su puesto de trabajo.

Es una de las herramientas más utilizadas para la recolección de datos, en donde esta puede ser de dos tipos, estructurados (cerradas) “son aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar”

(Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 251). Las no estructuradas (abiertas) “no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 254) para el análisis de puesto el colaborador debe de enlistar o describir las todas las responsabilidades o tareas que desempeña en el puesto que está a cargo. La ventaja de utilizar preguntas abiertas es que la información obtenida es más amplia, la desventaja es que es difícil de cuantificar ya que cada respuesta es interpretativa. Y para obtener un mejor resultado se puede trabajar una combinación de los tipos de preguntas en los cuestionarios.

Los cuestionarios pueden ser también test estandarizados o preexistentes, en caso que no exista uno que se acomode a lo que la empresa necesita. En la actualidad se pueden realizar por medio de herramientas digitales.

2.5.3 Observación

La técnica de observación es utilizada para describir los puestos sencillos, rutinarios o que involucran actividades físicas o habilidades manuales, en donde el analista o investigador deberá evitar que los colaboradores se sientan observados y así actúen de manera habitual. En caso que se realice en un área grande o de muchos puestos, podría resultar una técnica que se tardara mucho tiempo por ser muy detallista. Al igual que costosa debido al tiempo hombre que esta ocuparía para poder realizarla. Para Piza Burgos et al. (2019) menciona:

Permiten obtener un registro del comportamiento en el momento en que sucede, por lo que no se incurre en errores y hay mayor exactitud para registrar la información. Algunos tipos de información solo pueden recolectarse utilizando la observación, esta técnica además reduce las desviaciones debidas al entrevistador; aunque no las elimina totalmente. (párr. 17)

De acuerdo a Alles (2015), opina que: “Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un

cuestionario” (p. 140) esto debido a que los puestos generalmente son operativos y en muchos casos los empleados no cuentan con muchos estudios, por lo que al llenar el cuestionario puede que no respondan adecuadamente.

2.5.4 Diarios o bitácoras de los participantes

Si bien es otra técnica para recopilar información esta no es tan confiable a menos que el colaborador sea completamente honesto con anotar todas las tareas que realiza en el trabajo, sin exagerar las actividades ni dejándolas de apuntar. El método de diarios o bitácoras es una especie de diario personal donde de los colaboradores o participantes según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) deben incluir:

- “a. descripción del ambiente (iniciales y posteriores) que abarquen lugares, personas, relaciones y eventos;
- b. mapas del contexto y lugares;
- c. diagramas, cuadros y esquemas (secuencia de hechos o cronología de sucesos, vinculaciones entre conceptos del planteamiento, redes de personas, organigramas, etcétera);
- d. listado de objetos o artefactos recogidos en el contexto, así como fotografías y videos que fueron tomados (indicando fecha y hora, y por qué se recolectaron o grabaron y, desde luego, su significado y contribución al planteamiento); y,
- e. aspectos del desarrollo de la investigación (cómo vas hasta ahora, qué falta, qué debes hacer). (pp. 410 - 411)

Al igual que el cuestionario en el caso de la bitácora se puede utilizar herramientas digitales.

2.6 Diseño de puestos

Es el resultado de realizar el análisis de puesto donde Castro (2020) lo define de la siguiente manera: proceso donde se determinan las tareas específicas y las actividades que deberán realizarse en el puesto, los métodos o técnicas que se utilizarán para cumplir con ellas, las calificaciones y responsabilidades atribuidas al ocupante, así como, su

posición en la organización del trabajo como un todo (a quien debe supervisar o dirigir y a quien debe reportar el ocupante del puesto). (p. 29)

2.6.1 Modelos de diseño de puestos

En el transcurso del tiempo se han presentado varios modelos de diseño de puestos y esto es debido a los cambios que han surgido en materia laboral, los modelos se proponen o comparten para que empresas que son del mismo giro de negocio puedan ser imitados para llegar al éxito.

Entre los modelos de diseño de puestos se pueden mencionar los siguientes: Modelo clásico o tradicional, modelo humanista o de relaciones humanas y el modelo situacional o contingente.

2.6.2 Modelo Clásico o tradicional para el diseño de puestos

Este modelo fue utilizado inicialmente en fábricas o empresas que se dedican a la producción de bienes, debido a que sus actividades son repetitivas, Torres Laborde (2014) define este modelo de la siguiente manera: “Su énfasis es en la tarea y en la máxima eficiencia posible; define métodos estandarizados, otorga incentivos salariales por producción y fragmenta el trabajo.” (p. 14) entre las ventajas de este modelo se pueden mencionar según Castro (2020) son: “reducción de costos, estandarización de las actividades y apoyo a la tecnología”. (p. 33).

Al estandarizar las actividades se podía atraer personal que no tuviera experiencia, debido a las actividades sencillas y recurrentes, al no invertir en una capacitación tan extensa minimiza los costos desde los procesos de reclutamiento y selección, así mismo el de capacitación. Al ser las funciones sencillas el rendimiento de los empleados aumentaba considerablemente, sin embargo, provocaba cansancio psicológico, teniendo como resultado rotación de personal, ausentismo y descuido en las labores cotidianas.

2.6.3 Modelo humanista o de relaciones humanas

También denominado modelo de relaciones humanas. Este modelo realmente no sustituye al clásico, con este modelo según Castro (2020) menciona que: "florecieron los iniciales conceptos sobre: liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionaos con las personas y su supervisión." (p. 33)

Las características principales del modelo humanista según Castro (2020) son:

- a. Importancia en la persona y en el grupo social.
- b. Fundamento en la interacción y en la dinámica de grupo.
- c. Busca la eficiencia por medio de la satisfacción y la interacción de las personas.
- d. Preocupación por el contexto del puesto, es decir, con su entorno social.
- e. Sustentado en las comunicaciones.
- f. El trabajador participa en las decisiones.
- g. Concepto de *homo social*; y,
- h. Recompensas sociales y simbólicas. (p. 34)

2.6.4 Modelo situacional o contingente

En este modelo lo explica Castro (2020) de la siguiente manera: "constituye una vista más amplia al considerar tres variables simultáneamente que son: las personas, la tarea y la estructura organizacional." (p. 34)

En donde la persona encargada de recursos humanos debe crear estrategias en donde el desempeño pueda ser optimizado, la colaboración de los empleados en la comunicación de problemas afecte su rendimiento para solucionar junto al encargado o jefe inmediato la situación o contingencia.

Las dimensiones que deben de tener los puestos y que son esenciales para realizar el análisis con un modelo situacional según Chiavenato (como se citó en Castro, 2020) y que fueron creadas por Richard Hackman y Gres Oldman son:

Variedad: se refiere al número y diversidad de habilidades exigidas para el puesto. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y la monotonía convirtiéndose en puestos más desafiantes, debido a que las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para hacer el trabajo con éxito.

Autonomía: grado de independencia y de criterio personal que el ocupante del puesto tiene para planear y ejecutar su trabajo.

Significado de las tareas: se refiere al conocimiento del impacto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización.

Identificación con la tarea: El ocupante se identifica con la tarea en la medida en que la ejecuta íntegramente.

Realimentación: es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. (p.35)

La importancia de las dimensiones es esencial para el análisis de los puestos ya que afectan la calidad de los puestos, causan satisfacción y participación en el personal por lo que esto genera que los colaboradores sean más productivos para la organización.

2.7 Etapas del proceso para el diseño del análisis de puestos de trabajo

Para que el diseño del análisis de puestos de trabajo sea exitoso y de utilidad en la organización se debe de realizar las siguientes etapas:

2.7.1 Planificación

Esta etapa es muy importante para realizar las actividades de una forma ordenada y que no se tenga atrasos porque al desarrollar el diseño de puestos se da cuenta que hizo falta alguna información para el mismo.

Si la organización cuenta con los descriptores y perfiles de puestos y el análisis a realizar es para actualización, en esta etapa es mucho más fácil porque ya se tiene establecida una base, en estos casos se debe de analizar muy bien los documentos que se tienen es decir el perfil y descriptor anterior, organigrama actualizado, procesos de las actividades,

esto para determinar si las funciones se deben actualizar, si los requerimientos son los adecuados o modificarlos.

La etapa de planificación es primordial para poder realizar y entregar un trabajo como la organización lo requiere. En el momento que el analista se encuentra en esta etapa debe de contar con todos los documentos e información necesaria para poder continuar y programar adecuadamente las actividades subsiguientes a esta etapa. Los pasos de la planeación según Chiavenato (como se citó en Castro, 2020) son:

- a) Determinación de los cargos que van a describirse.
- b) Comprender e identificar la posición respectiva de cada uno de los cargos a analizar en el organigrama.
- c) Elaboración del cronograma de trabajo: el mismo permitirá comprender dónde se empezará con el programa de análisis.
- d) Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse: los métodos más adecuados se eligen de acuerdo a la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van analizarse.
- e) Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:
 - Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que van a analizarse o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
 - Criterio de variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes.
- f) Dimensionamiento de los factores de análisis: determina su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Y,

g) Graduar los factores de análisis: consiste en transformar cada factor de una variable continúa en una variable discreta o discontinua. Un factor de análisis se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. (pp. 50 - 51)

2.7.2 Operación o preparación

Después de obtener la información necesaria para determinar que puestos de trabajo se van a analizar, organigrama, entre otra información, y con los documentos que se hayan preparado después de haber elegido las herramientas para la obtención de información.

2.7.3 Administración o realización

Esta es la última etapa y más importante, en esta se debe de redactar el documento final del descriptor de puesto y del perfil o especificaciones del cargo, luego de obtener los datos del puesto por medio del método e instrumento elegido, se debe de seleccionar los datos y realizar un documento provisional del análisis del puesto a cargo del analista encargado, posteriormente se le debe de presentar al supervisor o jefe inmediato para que sea aprobado o se le hagan las modificaciones necesarias, teniendo como resultado el descriptor de puesto final en donde se debe de presentar para su aprobación final. Al ser aprobado el documento final este se debe de comunicar a los supervisores o jefes inmediatos y a los colaboradores, en caso se deba de hacer un cambio en las actividades de los empleados que ocupan los puestos analizados.

2.8 Desarrollo de proceso de perfiles y descriptores de puestos

Un perfil de puesto según Werther, Davis, y Guzmán Brito (2014) es: “inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar una labor” (p. 97). Y el descriptor de puesto son las funciones y responsabilidades que el colaborador debe de desempeñar en el puesto de trabajo. El análisis fue realizado por el método de cuestionario.

2.8.1. Diseño de perfil y descriptor de puesto

Para realizar el diseño se debe de tomar en cuenta la información que se utilizará para realizar el mismo. Esta información se tomó de un listado de actividades en donde pueda contar con que periodicidad se realiza y a quien se le entrega. Ver anexo A.

El perfil y descriptor de puesto detallará la siguiente información:

a. Encabezado

En este se deberá colocar el logo, nombre de que puesto es, código del puesto, versión del formulario y cantidad de páginas que lo componen.

b. Identificación del puesto

Esencialmente deberá contener el nombre de la empresa, nombre del puesto, departamento al que pertenece, a quien le reporta, si a ese puesto hay personal que le reporte, jornada laboral y la fecha de actualización y/o elaboración del formulario.

c. Posición dentro del organigrama

Como su nombre lo indica debe de colocarse la ubicación del puesto de trabajo dentro del organigrama y a quien le reporta.

d. Propósito / objetivo del puesto

Dice la finalidad del puesto dentro de la organización, detalla las actividades principales en el puesto de trabajo y el alcance interno o externo de las actividades a desempeñar.

e. Funciones y responsabilidades del puesto

Da a conocer las actividades esenciales y responsabilidades que debe de cumplir en el puesto de trabajo para desempeñar las tareas.

f. Especificación del puesto

Este apartado está compuesto de dos subtítulos que son:

i) Requisitos de educación

Acá se debe de colocar la escolaridad que el candidatos o colaborador debe de tener según el puesto de trabajo que vaya a ocupar. Así como también formación técnica que sea necesaria.

ii) Requisitos de experiencia

Este apartado estará compuesto por la experiencia que debe de poseer el candidato o colaborador en la posición igual o similar a la que se pretende ocupar. También se debe de incluir si debe de tener experiencia en el uso de alguna herramienta o software que sea especializado según el puesto a ocupar.

iii) Habilidades y/o destrezas

Las habilidades es el potencial que trae aprendido el candidato para llevar a cabo acciones, tareas físicas y/o mentales. Y las destrezas que son las acciones del resultado de aplicar el conocimiento tantas veces que se realizan de una manera más rápida y segura.

7. Responsabilidad

Dentro de las responsabilidades que se deben de detallar son:

- i) Tipo de maquinaria o equipo que se utilizará en el puesto de trabajo.
- ii) Información confidencial: cuales son los tipos de reportería que se manejan por puesto de trabajo, así como información de clientes y proveedores, e información de la empresa.
- iii) Supervisión, en caso se tenga personal a su cargo.

8. Comunicación

En este apartado se deberá colocar la comunicación que se tiene con personas internas o externas a la organización, en el caso de la interna con qué departamento o unidad, el motivo por el cual debe de tener comunicación y la frecuencia de la misma. La comunicación externa se debe de colocar la institución con que debe de tenerla, el motivo de la comunicación y la frecuencia.

9. Toma de decisiones

Se debe de indicar si las decisiones que le permite tener el puesto de trabajo son solo o decisiones en conjunto.

10. Nivel de esfuerzo

Este se debe de medir como un esfuerzo bajo, medio y alto. En donde los esfuerzos pueden ser dos: el físico y mental, que esto dependerá del puesto de trabajo que se esté desempeñando.

11. Condiciones ambientales

Colocar si al desarrollar el puesto que condiciones ambientales son las que se tienen en el lugar de trabajo, como el aire, luz natural o artificial, espacio, entre otros.

12. Riesgos

En caso de ser un trabajo donde se corra algún tipo de peligro se debe de colocar para informar bien al colaborador o candidato, para que a la hora de realizar la contratación lo tome en cuenta el candidato.

13. Información salarial

Aunque esta información muchas organizaciones no las poseen es importante, ya que si ingresa una persona nueva en el área de recursos humanos sepa esta información como lo es: porque vía se paga, fechas de pago, como está compuesto el salario, si tiene comisiones cuáles serán las metas para poder obtener el 100% de las comisiones, si está en planilla, si es necesario que se realicen horas extras, si estas se pagan y a que servicios tiene derecho, como el caso del igss, irtra, entre otras.

14. Responsables de elaboración

En este apartado se debe de colocar el nombre y firma de la persona responsable de elaborar el descriptor de puesto, así también de la persona responsable de revisarlo, y finalmente la persona que lo aprueba.

3. METOLOGÍA

En este capítulo se explica el procedimiento para resolver el problema de la investigación relacionada a los perfiles y descriptores de puestos de trabajo, en una empresa que se dedica a prestar servicios de renta de vehículos en Guatemala.

3.1 Definición del problema

Los colaboradores desconocen la conformación de la estructura organizacional, constantemente les modifican las funciones sin oportunidad de tener la curva de aprendizaje apropiada, no cuentan con una capacitación apropiada al realizar los cambios de funciones. La motivación al personal es inadecuada, la remuneración no es la adecuada con relación a la experiencia y conocimiento que solicitan. No divulgan si tienen algún plan de desarrollo.

Al no contar con la motivación y remuneración adecuada según las funciones, experiencia y no ejecutan sus funciones laborales con excelencia, lo que perjudica el rendimiento y productividad laboral. Esto a su vez provoca que el ambiente laboral de la organización no sea la óptima. La fidelidad del personal hacia la empresa no se afianza, por el contrario, empieza a surgir la necesidad de parte de los empleados de retirarse de la empresa. Esto provoca la repetición del proceso de reclutamiento y selección e inducción, lo que para la empresa incurre en gastos extras. Por el desconocimiento de la estructura organizacional se puede mencionar que tiene como consecuencia una comunicación deficiente, múltiples jefes, servicio al cliente deficiente, falta de trabajo en equipo.

La importancia de contar con los perfiles y descriptores de puestos adecuados, para disminuir la rotación de personal al realizar un reclutamiento y selección de personal exitoso, encontrar una estabilidad laboral en el equipo de trabajo, contar con una comunicación asertiva entre los diferentes departamentos, un mejor análisis en la forma de remuneración de los puestos, determinar las funciones, capacitar al personal en áreas necesarias para desarrollar sus responsabilidades, tomar como base para evaluaciones de desempeño, definir la jerarquía para minimizar que se tergiversen el transmitir una

orden, dando como resultado el incluir colaboradores más comprometidos y fieles en la organización.

Se realizó la siguiente pregunta de investigación para la resolución de la problemática anteriormente planteada.

¿Cuáles son los perfiles y descriptores de puestos dentro de una empresa que se dedica a la renta de vehículos?

3.2 Objetivo General

Evaluar los perfiles y descriptores de puestos dentro de una empresa privada que presta el servicio de renta de vehículos.

3.2.1 Objetivos Específicos

Para el alcanzar el objetivo general se llevaron a cabo los siguientes objetivos específicos:

1. Ubicar los puestos de trabajo de la organización.
2. Describir los requisitos necesarios de los perfiles de puestos para identificar las funciones y responsabilidades de cada puesto.
3. Proponer manual de los perfiles y descriptores de puestos necesarios dentro de la organización.

3.3 Método científico

Es un conjunto de pasos secuenciales para descubrir conocimientos y definirlos; donde permite que la investigación ocasione resultados importantes, alcance los objetivos y descubra la verdad. Durante el desenvolvimiento del presente trabajo se aplicó en sus tres fases:

3.3.1 Fase Indagadora

En esta fase se recopiló y consulto información bibliográfica actualizada, así como tesis de postgrado, artículos científicos, realizadas por otros autores, relacionados a temas expuestos en el marco teórico para utilizar como referencia de la comprensión y elaboración del manual de perfiles y descriptores de puestos propuestos.

3.3.2 Fase demostrativa

En esta fase se presenta el análisis de los resultados de la recopilación documental y trabajo campo, se procedió a realizar el análisis de los hallazgos de cómo están los perfiles y descriptores de puestos en la empresa objeto de estudio que se dedica a la renta de vehículos.

3.3.3 Fase expositiva

Con esta fase se pudo emitir las conclusiones de los resultados obtenidos al haber utilizado las diferentes técnicas e instrumentos para el análisis, la cual da respuesta a la problemática identificada, cuáles son los perfiles y descriptores de puestos en una empresa que se dedica a la renta de vehículos.

3.4 Alcance y tipo de estudio

Según la problemática que se estudió y el planteamiento de los objetivos, el alcance y tipo de estudio fueron en base a la investigación mixta.

3.4.1 Descriptivo

En esta fase se determinó como están establecidos perfiles y los descriptores de puesto en una empresa que presta servicios de renta de vehículos, donde se puntualiza que la organización en estudio no posee estos importantes documentos. Se recopiló información de cada uno de los conceptos para describir y analizar posteriormente el problema de estudio.

3.4.2 Explicativo

En esta parte se explicó las causas o efectos que tiene la organización por la falta de los perfiles y descriptores de puestos, y la necesidad que la empresa debe de implementar y mantener actualizados los perfiles y descriptores de puestos para minimizar causas y efectos encontrados en la organización.

3.5 Tipos de investigación

Derivado a que la información que se obtuvo en la presente investigación será de tipo mixta, ya que los datos son cualitativos y cuantitativos.

3.5.1 Investigación cualitativa

Como es una problemática de carácter social, se tiene entre los datos recopilados información cualitativa, esto debido a que se utilizó una investigación descriptiva, al obtener las características para la solución del problema de como son los perfiles y descriptores de puestos en una empresa que se presta servicios de renta de vehículos.

3.5.2 Investigación cuantitativa

Al obtener información de la investigación descriptiva, se tienen datos cuantitativos para el estudio, donde se analizó de forma numérica o estadística, los resultados encontrados en la presente investigación.

3.6. Técnicas de recopilación de información

Las técnicas de recopilación de información que se utilizaron en la presente investigación, fueron las siguientes: información bibliográfica y de campo.

3.6.1 Información Bibliográficas

Se utilizó esta técnica debido a que durante la investigación se hicieron consultas a libros, revistas, periódicos, diccionarios, artículos científicos y tesis, estas consultas se realizaron de forma física, virtuales o en línea.

3.6.2 De Campo

Las técnicas de campo que se aplicaron en la organización objeto de estudio fueron: el cuestionario y entrevista.

3.6.2.1 Censo

Esta técnica permitió recabar información detallada de la población en la organización objeto de estudio, la cual consta de 17 colaboradores, de las diferentes áreas establecidas dentro de la empresa. Así obtener las actividades que cada uno de los puestos existentes. En la tabla 1 se muestra como está conformada la población.

Tabla 1.

Población objeto de estudio

Área de estudio	Total de colaboradores
Coordinador de Ventas	1
Personal de Ventas	4
Jefe de operaciones	1
Personal de operaciones	7
Personal Administrativo	3
Personal que hace funciones RRHH	1
Total	17

Nota: Elaborado con base a datos proporcionados por la empresa objeto de estudio.

3.7 Población

El estudio se llevó a cabo tomando el universo de colaboradores dentro de la organización objeto de estudio.

3.7.1 Cuestionario

Al utilizar la técnica de censo la herramienta a disponer fue el cuestionario, elaborada con preguntas dicotómicas, aplicadas al personal operativo y gerencia de ventas comprendidas por cuatro colaboradores, al personal operativo de logística siendo siete colaboradores, y área administrativa conformada por una persona.

3.7.2 Guía de entrevista

Para realizar la técnica de entrevista se elaboró una guía de entrevista donde las preguntas que se plasmaron son de forma abierta y semi - estructuradas. Esta entrevista fue aplicada a gerencia general de la empresa objeto de estudio.

3.8 Estadística

La estadística descriptiva servirá para analizar la información que se recopiló a través de los instrumentos antes descritos, por lo que se realizaron gráficos como el diagrama circular o gráficos de pie, entre otros que mostrará información de una manera más clara para su interpretación y análisis.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo expone los aspectos que comprendió el informe de trabajo profesional de graduación, iniciando con los antecedentes de la organización de estudio, el cual se desarrolló mediante los diferentes procesos metodológicos, análisis y discusión de resultados, relacionados con los objetivos específicos planteados en la investigación del diseño de una propuesta de manual de perfiles y descriptores de puestos en una empresa del sector privado que se dedica a la renta de vehículos en Guatemala. Se procedió a enunciar y analizar los datos relevantes encontrados, mismos que permitieron identificar los hallazgos más importantes para la discusión de resultados.

4.2 Análisis interpretativo de la situación actual de los perfiles y descriptores de puestos.

Se presentan los datos obtenidos de la investigación de campo en la empresa en estudio que se dedica a la renta de vehículos, los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a cada uno de los colaboradores de la empresa, sobre el conocimiento de perfiles y descriptores de puestos en las áreas operativas, administrativa y gerencial. Se realizó una entrevista semi estructurada ver anexo C, dirigida a la gerencia general, que es en quien recae la responsabilidad de toma de decisiones en la contratación de colaboradores, también se realizaron los cuestionarios a la gerencia de operaciones, ventas, recursos humanos y administrativo, ver anexo D. Se considera necesario presentar los resultados obtenidos en 2 diferentes secciones, en donde se detallará y expondrá la información obtenida de manera cuantitativa y/o cualitativa.

4.2.1 Información General Sección I

El cuestionario y guía de entrevista están divididas en dos secciones, la primera sección está compuesta por información general del colaborador, el total de 17 colaboradores, en donde se detalla la siguiente información: nombre del departamento, puesto, sexo, edad y tiempo de antigüedad en la empresa.

4.2.2 Información Específica Sección II

El cuestionario y la guía de entrevista, en la segunda sección II, se conforma con preguntas de información específica, relacionadas a los descriptores y perfiles dentro de la organización.

A continuación, se encuentra la transcripción de las respuestas obtenidas durante la entrevista realizada a gerencia general.

Tabla 2

Repuesta de Entrevista a Gerencia General

No.	Preguntas	Respuesta
1	¿Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa?	hoy por hoy estan trabajando en esa estructura. Porque ha habido una serie cambios.
2	¿Han tenido la oportunidad de realizar la contratación de alguien para la empresa?	si, soy el que tiene la ultima palabra para la contratación.
3	A la persona que contrato ¿Le proporcionó algún folleto, inducción o capacitación de las funciones de su puesto de trabajo?	De momento no se esta realizando, pero lo estan implementando.
4	¿Conoce la importancia para la empresa tener perfiles y descriptores de puestos de trabajo?	si, los estan trabanjando bien fuerte en eso, para determinar cuales son funciones, para saber que debe de realizar cada uno.
	¿Los descriptores los estan trabajando con la casa matriz?	No, la casa matriz no ven esas funciones.
5	¿Conoce la importancia para el departamento que lidera el tener perfiles y descriptores de puesto de trabajo?	Si, y por esa razón estan iniciando a realizar el análisis de los descriptores de puestos para determinar las funciones de los puestos.
6	¿Tienen establecidos procesos para el análisis de un perfil y descriptor de puesto de trabajo?	No se tienen los procesos para el analisis, le esta apoyando un asesor financiero que tiene experiencia en todas las áreas y estan consultando con abogado.
7	Si la respuesta es si, favor de enumerar el proceso	No aplica.
8	¿Tiene algún método para evaluar el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo?	Si, se estan implementando desde ya los kpis por objetivos, estan en la etapa de resistencia. Varios empleados renunciaron por lo estricto que han sido las evaluaciones, y otros debido a su actitud los tuvieron que despedir.
9	¿Qué criterio utiliza para determinar si un colaborador puede ser ascendido de puesto?	Por actitud
10	¿Considera adecuada la implementación de perfiles y descriptores de puestos en la organización?	Si, porque con los perfiles y descriptores se puede tener a personal mejor.
11	¿Qué porcentaje considera que tienen los colaboradores en el conocimiento de sus responsabilidades y atribuciones en su puesto de trabajo?	No las saben porque no se las han entregado.
12	¿Qué porcentaje considera que tienen sus colaboradores en el rendimiento de sus actividades?	La implementación de los kpis, han funcionado para detectar algunas deficiencias en algunos colaboradores.

Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

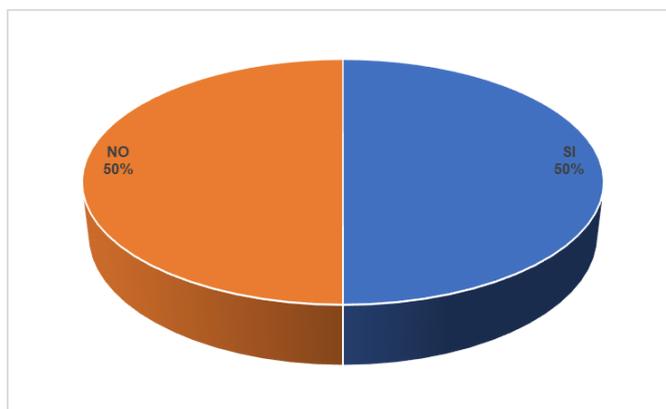
Después de realizar la entrevista a gerencia general, determiné que la estructura organizacional tiene brechas de mejoras a realizar en los procesos administrativos, a pesar de tener más de 15 años de funcionamiento, no se ha conformado el departamento de recursos humanos, por lo que los sub procesos que son reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y remuneración, no se encuentran estipulados en la organización, no cuentan con descriptores y perfiles de puestos plasmados físicamente, por lo que esta información no se entrega a los colaboradores para su conocimiento. La medición de desempeño no está conformada, sin embargo, está en fase de desarrollo la evaluación por objetivos, por lo tanto, al no tener los descriptores y perfiles de puestos no se cuentan con una metodología apropiada que les apoye en la obtención de los resultados de manera objetiva. Por lo que provoca la falta de atención al cliente interno, comunicación deficiente en las líneas jerárquicas, desmotivación en los colaboradores y rotación de personal.

4.2.3 Información Específica, Sección II de los cuestionarios semi – estructurados realizados a gerencia de ventas, administrativo, operaciones y recursos humanos. (Anexo B)

Para efectos de análisis de la sección II, las respuestas se establecen en tabla debido a que son preguntas abiertas, por lo que se estará colocando las respuestas según orden del llenado de los cuestionarios, siendo el orden el siguiente: R1. Respuestas de gerencia de ventas; R2. Respuestas de gerencia administrativa; R3. Respuestas de jefe de logística y operaciones; y, R4. Respuestas de persona encargada de recursos humanos. A continuación, se detallan los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados al gerente administrativo, de ventas, de operaciones y recursos humanos.

Figura 1.

¿Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa?

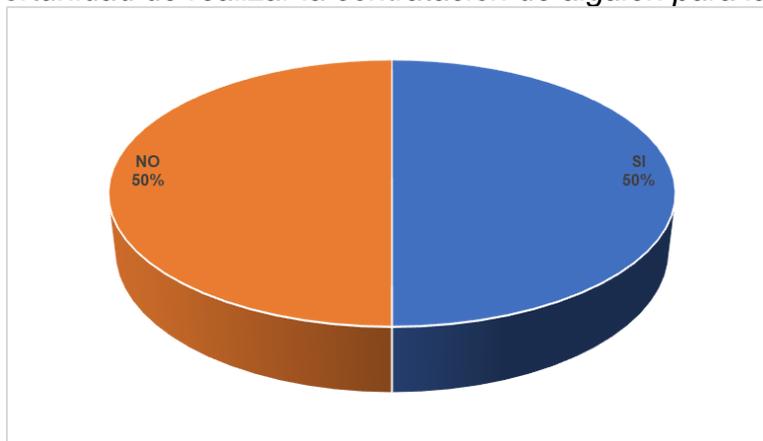


Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Con el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario que se realizó al personal de gerencias de la empresa en estudio, se determinó que la mitad (50%) de los gerentes consideran que los colaboradores no tienen el conocimiento del organigrama de la empresa. Y para el resto de gerentes los colaboradores si tienen el conocimiento. El organigrama es la estructura donde muestra las relaciones entre todas las posiciones o puestos que cada uno representa dentro de una empresa. Lo cual permite evidenciar la importancia de que todo el personal sepa ubicar los puestos de trabajo en la organización de una manera gráfica.

Figura 2.

¿Ha tenido la oportunidad de realizar la contratación de alguien para la empresa?

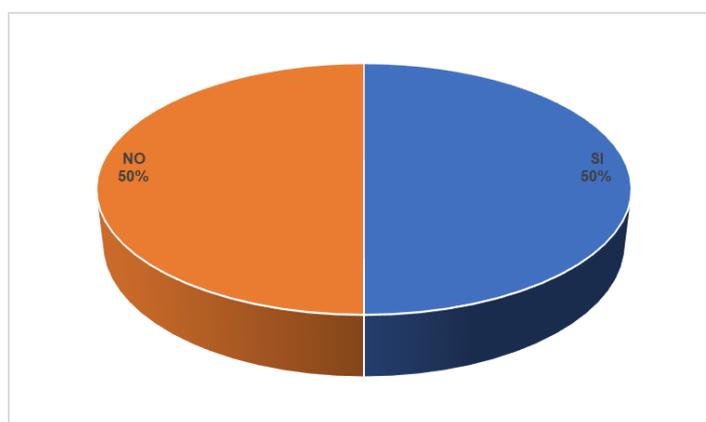


Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Se determinó que solo el 50% de gerentes no han tenido la oportunidad de realizar alguna contratación de personal para su equipo de trabajo. Y el resto si ha estado involucrado en la contratación de personal, ya que el reclutamiento y selección se realiza por medio de una empresa externa, la gerencia que no han tenido la experiencia de contratación de personal se debe a que no se tienen auxiliares o personal de apoyo para su departamento o área de trabajo.

Figura 3.

A la persona que contrato ¿Le proporcionó algún folleto, inducción o capacitación de las funciones de su puesto de trabajo?



Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Los resultados obtenidos en el cuestionario, determinaron que solo 2 de 4 gerentes han tenido la oportunidad de ser parte en el proceso de reclutamiento y selección, y que de estos dos gerentes uno ha proporcionado a sus colaboradores la información de las funciones de su puesto de trabajo. Lo anterior refleja que en las tareas o atribuciones que se le solicitan al colaborador en su momento, las desempeña de forma incorrecta por la falta de conocimiento al desarrollar las tareas del puesto de trabajo.

Tabla 3.

¿Tiene algún método para evaluar el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo?

	Respuesta
R1	Evaluaciones mensuales KPI, evaluación de desempeño 1 vez
R2	No
R3	Se ha tratado de implementar KPI's pero ha habido mucha rotación de personal y cambio de atribuciones
R4	Por resultados

Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

El cuestionario refleja, que se ha intentado realizar mediciones por objetivos, sin embargo, esta se encuentra aún en fase de desarrollo, ya que no se concreta debido a la existencia de alto índice de rotación de personal y que los cambios constantes de atribuciones, al contar con perfiles y descriptores de puestos, sirven de base para encontrar la metodología adecuada para realizar evaluaciones de desempeño con resultados objetivos, esto a su vez apoya a entregar una remuneración más equitativa, reduciendo la desmotivación en los colaboradores. Al implementar los descriptores y perfiles de puestos se reduce el cambio de atribuciones ya que estas están establecidas en los referidos documentos.

Tabla 4.

¿Qué criterio utiliza para determinar si un colaborador puede ser ascendido de puesto?

	Respuesta
R1	No hay criterio como tal, no hay esquema de desarrollo de colaboradores, plan de capacitación
R2	Por su trabajo y capacidad
R3	Por su trabajo y capacidad
R4	Por observación, se evalúa su rendimiento y capacidad

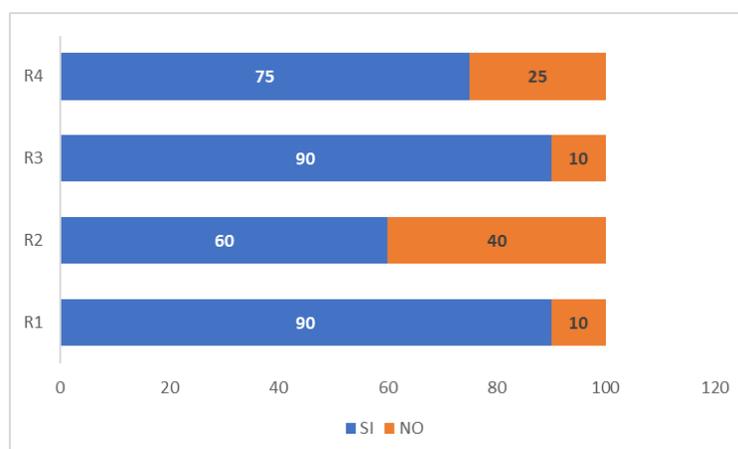
Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

De acuerdo a la información recabada, se logró demostrar que la falta de criterio y la falta de planes de desarrollo del personal está ligado al desconocimiento que la base para implementar un plan de desarrollo se encuentra en los descriptores y perfiles de puestos, como parte del plan de desarrollo se debe de formar plan de capacitación, y en caso en

la organización se encuentre algún colaborador que cuente con el expertise necesario lo puede entrenar para que este sea el sucesor. Para tener el criterio adecuado para tomar la decisión quien es el colaborador apto para el puesto es necesario realizar evaluaciones de desempeño, ya que los resultados de estas evaluaciones dan información más objetiva en relación a que persona poder promover, no es aconsejable que sigan de la forma que ellos evalúan a los colaboradores ya que es únicamente un factor que evalúan y los resultados obtenidos por la observación no son objetivos, la empresa corre el riesgo de perder a empleados que sumen a la organización sus habilidades y conocimientos.

Figura 4.

¿Qué porcentaje considera que tienen los colaboradores en el conocimiento de sus responsabilidades y atribuciones en su puesto de trabajo?



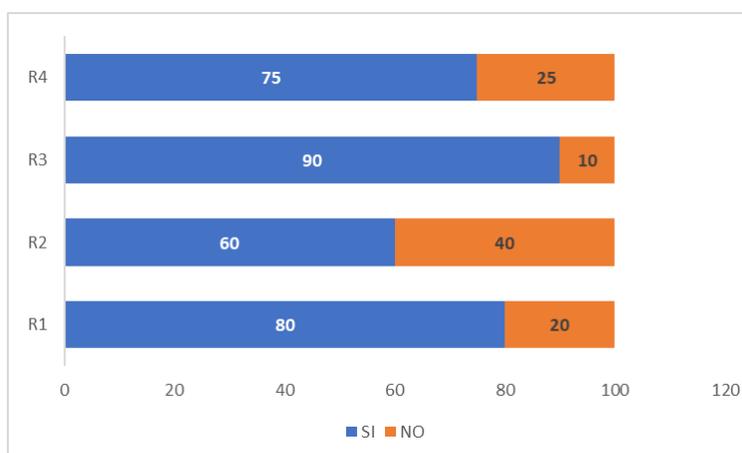
Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Los porcentajes que reflejan la gráfica de muestra que la mayoría de las gerencias consideran que los colaboradores tienen el conocimiento suficiente de las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo que cada uno desempeña dentro de la empresa. Al realizar un promedio de esos porcentajes efectivamente alcanzan un setenta y ocho por ciento (78%) si tienen conocimiento de sus atribuciones. Sin embargo, no se debe de ignorar el veintidós (22%) del cual las gerencias consideran que su personal no cuenta con ese conocimiento de las funciones, esto puede deberse al tiempo de antigüedad que tienen los colaboradores ya que hay personal relativamente de recién

ingreso, también por cambios constantes de las atribuciones. No obstante, este desconocimiento de atribuciones se puede minimizar al contar y comunicar los perfiles y descriptores de puestos. Para reducir este desconocimiento se puede realizar una inducción al puesto para que puedan tener la información necesaria de las responsabilidades y funciones del puesto que cada colaborador desempeña.

Figura 5.

¿Qué porcentaje considera que tienen sus colaboradores en el rendimiento de sus actividades?



Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

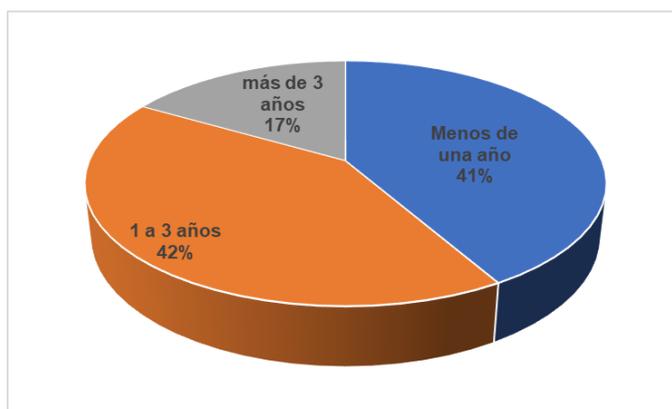
A pesar del constante cambio de atribuciones, se observa que el personal posee un alto desarrollo de la competencia de adaptación al cambio, esto se determinó por el alto porcentaje que las gerencias asignaron al rendimiento de las actividades del colaborador en su puesto de trabajo. Sin embargo, esta evaluación la hacen por observación y no por resultados. Para disminuir esta percepción es necesario que se den seguimientos de las tareas que cada colaborador desarrolla, esto puede ser determinado por evaluaciones por objetivos. Y tener como resultado una mejor percepción en las atribuciones y responsabilidades de cada colaborador, apoyando también a la mejora del clima laboral.

4.2.4 Información Específica, Sección II de los cuestionarios semi – estructurados realizados a personal administrativo y operativo. (Anexo D)

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados en la investigación de campo, aplicadas al personal operativo y administrativo.

Figura 6.

Antigüedad de empleados

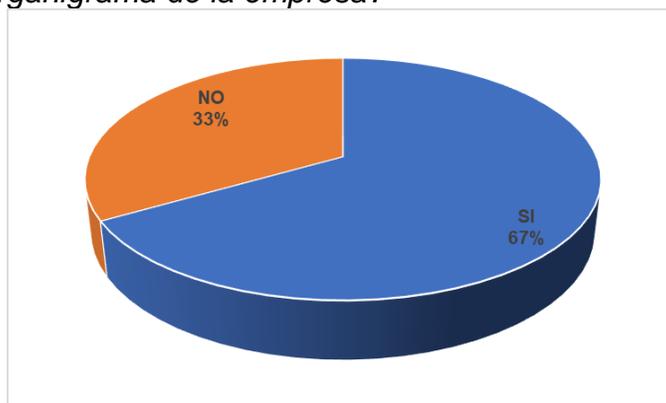


Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Como se puede observar en la gráfica el porcentaje de colaboradores que tienen menos de un año de trabajar en la organización es casi similar en el porcentaje de las que tienen entre uno a tres años, mientras que el porcentaje más bajo lo tienen las personas que tienen más de tres años de laborar para la empresa. En este caso se puede ver que la mayoría del personal es relativamente nueva. Y por lo tanto todo el conocimiento del funcionamiento de la empresa no pudo ser transmitido por el personal que tenía el expertise, al no comunicar la forma en que son evaluados para un ascenso, los colaboradores no toman importancia en el desarrollo de sus habilidades para tener crecimiento laboral, con la ayuda de los perfiles y descriptores de puesto, se puede planificar un plan de desarrollo y capacitación para los colaboradores.

Figura 7.

¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

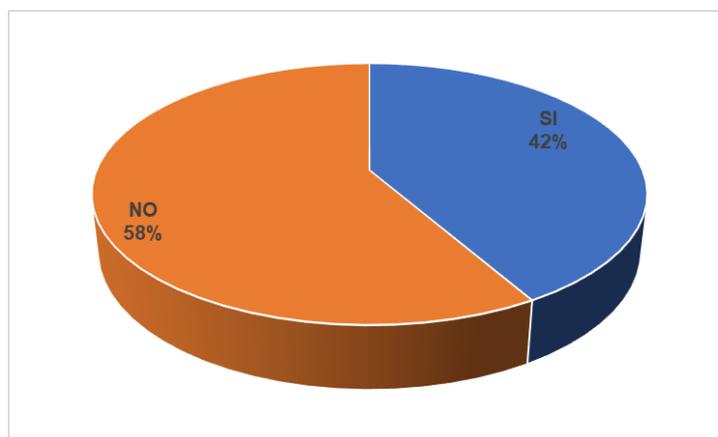


Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Los resultados reflejan que el porcentaje de colaboradores que contestaron no tener conocimiento del organigrama es bajo, al verificar que colaboradores desconocen esa información puede determinar que es personal del área de ventas y logística, esta información es importante que el 100% del personal tenga el conocimiento, esto debido a que al no tener la información correcta puede disminuir la comunicación, múltiples jefes, servicio al cliente deficiente, falta de trabajo en equipo, ya que el organigrama es la estructura donde muestra las relaciones entre todas las posiciones o puestos que cada uno representa dentro de una organización.

Figura 8.

Cuando usted ingresó a la empresa, ¿Le proporcionaron algún folleto, inducción o capacitación de las funciones de su puesto de trabajo?

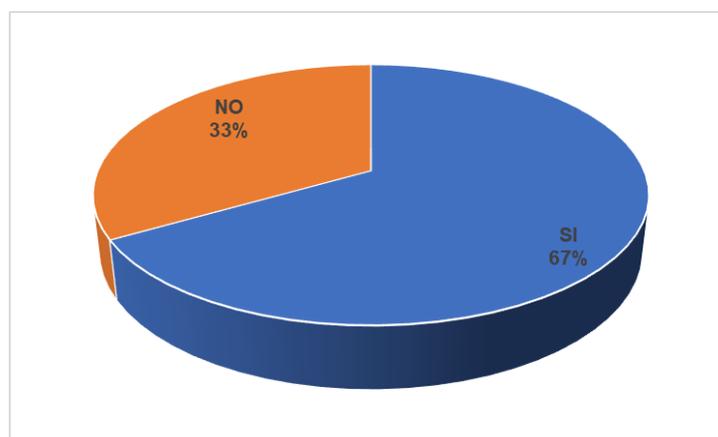


Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Se puede observar que no tiene del todo conocimiento de cuáles son las funciones del puesto de trabajo que desempeñan, esto debido a que no les proporcionaron de manera escrita las funciones y responsabilidades, a la hora de que se le dio la inducción general o inducción al puesto, al ingresar a la empresa. Los colaboradores que contestaron que no se le había proporcionado información de sus funciones en su mayoría fueron del área operativa, lo que puede llegar a provocar la prestación de un mal servicio, perjudicando la reputación de la empresa. Uno de los beneficios de gestionar el perfil y descriptores de puesto es tener el listado de las responsabilidades y funciones de cada puesto, y es que esta enumeración sirve de base para la inducción general y específica para los colaboradores.

Figura 9.

Para el desarrollo de las funciones ¿cree usted que cuenta con las herramientas necesarias para cumplirlas?



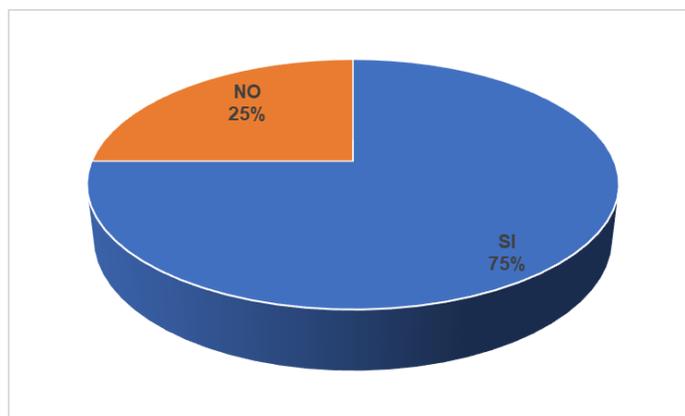
Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Es importante que los colaboradores cuenten con las herramientas adecuadas para poder desempeñar con eficiencia sus funciones, esto con la finalidad de poder alcanzar los objetivos del departamento y contribuir con los objetivos de la organización. Al analizar de que áreas son los colaboradores que consideran que para desarrollar sus funciones les faltan herramientas son del área de ventas. Este listado de herramientas se puede encontrar en el descriptor de puestos de trabajo, lo cual deben de anticiparse de

obtenerlas al momento que la persona nueva ingresa a la organización. Se debe tomar en cuenta que es necesario darles capacitación para el buen uso de las herramientas y equipo de trabajo que le otorga la empresa para el desarrollo de sus funciones.

Figura 10.

¿Cree usted que desempeña actividades acordes a su cargo?

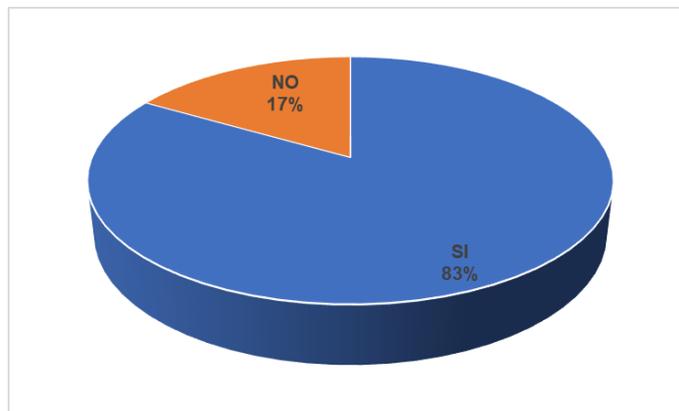


Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Aunque no es un porcentaje tan alto los que contestaron que no, a la pregunta, es una alerta para las autoridades de la organización y revisen las funciones y responsabilidades, y determinar si son correctas a cada puesto de trabajo. Esto permitirá a que cada colaborador realice las actividades correspondientes a su área y evitar la duplicidad de funciones, obteniendo como resultado de reducción de tiempos de espera en clientes y actividades. Por lo cual será de utilidad que el descriptor y perfil de puestos, sea plasmado y divulgado a los colaboradores que desempeñan los puestos.

Figura 11.

¿Considera que afecta en la empresa el desconocimiento de las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo?

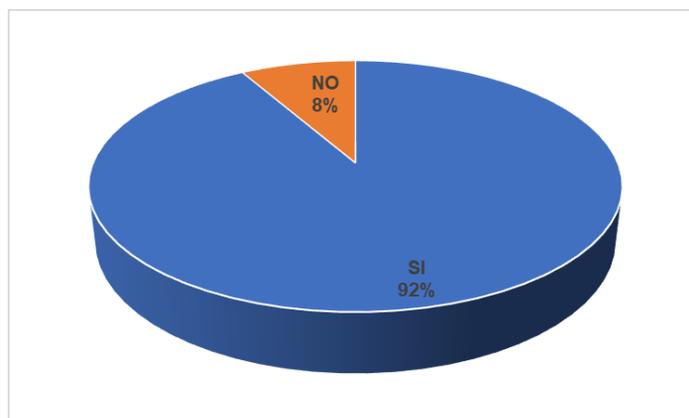


Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Los colaboradores que consideran que no afecta a la empresa el desconocer las funciones y responsabilidades, no tienen claro el objetivo de su puesto de trabajo, ya que cada puesto de trabajo tiene un objetivo que cumplir para que contribuya con el cumplimiento de las estrategias de la organización, la importancia de realizar eficiente y eficaz las funciones y responsabilidades que su puesto de trabajo demanda. Por lo anterior se puede reforzar que es de vital importancia el adecuado manejo de los perfiles y descriptores de puestos, así como la divulgación de los mismos para que los colaboradores tengan claro el objetivo del trabajo que realizan dentro de la organización, y lo importancia que representan los colaboradores para la empresa.

Figura 12.

¿Conoce usted la maquinaria o equipo de trabajo a su cargo para realizar su trabajo?

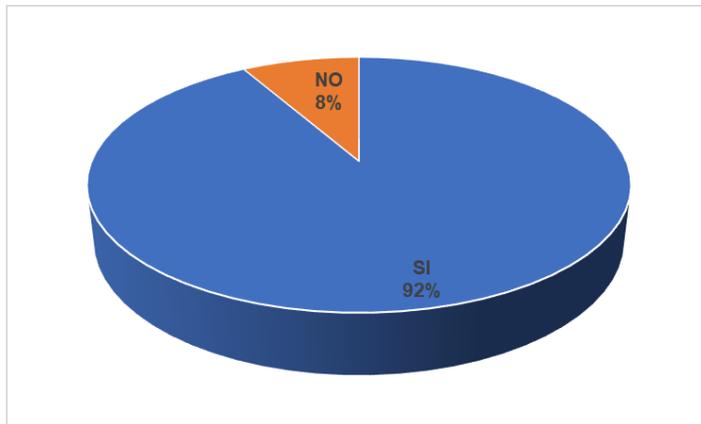


Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Debido a que el área de logística y operaciones, tiene bajo su cargo los puestos de piloto y Carwash las funciones son operativas, el porcentaje que refleja el desconocimiento o falta de entrenamiento de la maquinaria que utiliza dentro de la organización pertenece al departamento antes mencionado, es de carácter urgente corregir esta falta de capacitación de la utilización de la maquinaria y herramientas al puesto debido que se corre el peligro de provocar un accidente, se puede corregir al determinar e implementar un plan de capacitación a los colaboradores del área operativa, dando a conocer el uso y mantenimiento correcto de los equipos que se utilizan en el área de trabajo, evitando así pérdidas materiales en caso que por el desconocimiento del uso de la maquinaria se pueda dañar el equipo, y aumentar el tiempo de espera de los servicios a prestar.

Figura 13.

¿Tiene conocimiento del tipo de comunicación que debe de tener su puesto de trabajo para el desarrollo de sus actividades?



Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

La comunicación interna entre áreas de trabajo siempre es importante, ya que permite la fluidez en los procesos de realización de las tareas, aunque es un porcentaje bajo los colaboradores que respondieron a esta pregunta que no tienen conocimiento de que tipo de comunicación deben de tener al desarrollar su puesto de trabajo, es importante dar seguimiento a esta situación, ya que la falta de comunicación se puede llegar a reflejar en tardanza de atención al cliente, falta de coordinación en la disponibilidad de los empleados para atender casos, falta de información actualizada a trasladar a las distintas áreas que les permita tomar una decisión inmediata en el proceso de ventas y administrativo. La comunicación debe de aplicarse los valores de la empresa como lo son la verdad y honestidad, respeto a la persona humana y empatía. Para disminuir el problema de comunicación se puede minimizar al comunicar el perfil y descriptor de puestos a los colaboradores de la organización.

4.3 Análisis e interpretación de resultados

Los hallazgos encontrados en la organización objeto de estudio al entrevistar a gerencia general es que saben la importancia de implementar un departamento de recursos humanos, sin embargo, después de 15 años en el mercado no lo han realizado, determiné que los subprocesos de recursos humanos por lo tanto no están implementados y en algún momento se quisieron realizar, pero al no tener los perfiles y descriptores de puestos no tenían una base para realizarla de una forma adecuada. Al momento de la entrevista la gerencia general me indicó que están realizando varios cambios ya que no se ha actualizado dentro de la organización, por lo que en la actualidad se estará realizando la revisión de misión, visión y valores de la organización para tener un mejor funcionamiento, al hablar del organigrama se determinó que la empresa no cuenta con el gráfico plasmado físicamente, es necesario para realizar los descriptores y perfiles, la propuesta por esa razón también incluye un organigrama de la organización con los puestos actualizados, ya que para realizar el manual de descriptores se debe de incluir esa información. Al momento de ingresar a la empresa el gerente de ventas este realizó una evaluación del desempeño en su área, al entregar los resultados de esta evaluación, no se tomó de manera objetiva por lo que esta acción de la gerencia de ventas no se volvió a realizar ya que este tipo de resultados son esenciales para poder determinar una remuneración o ver la planificación de capacitación y desarrollo, promover a los colaboradores o realizar algún tipo de reconocimiento. Al realizarle esta misma pregunta a gerencia general indicó que esta en desarrollo el determinar cómo se estará realizando una evaluación por objetivos, aunque no es lo mismo que una evaluación de desempeño, las evaluaciones por objetivos son únicamente funcionales para motivar económicamente al colaborador, ya que es un refuerzo para que realicen sus funciones de una manera adecuada. Mientras que la evaluación de desempeño se toma en cuenta más factores que los de habilidad en el puesto.

En relación a la pregunta donde se hace la consulta si la empresa ha entregado físicamente a los empleados las funciones y responsabilidades la gerencia general contestó que por el momento no se implementa esa acción, a diferencia de las demás gerencias en esta pregunta respondieron que el cincuenta por ciento de los gerentes si entregan por escrito las funciones que deben de desempeñar para el puesto que se les

contrato, pero estas son funciones que son las que realizan sin embargo no es porque tengan un descriptor de puesto, si no es información que al momento de ellos desempeñar sus funciones como gerentes de área se han dado cuenta que las responsabilidades de cada uno de los puestos debe de realizar según su puesto de trabajo.

La gerencia general como los mandos medios tienen conocimiento de la importancia para la empresa y áreas de trabajo el implementar los descriptores y perfiles de puestos, sin embargo, no cuentan con un procedimiento para realizar el análisis de puesto, para realizar el levantado de los descriptores y perfiles de puesto, esta acción debería de realizarla la persona encargada de ver las funciones de recursos humanos, sin embargo, este tipo de funciones no son las que la persona realiza ya que solo es encargada de ver el área operativa, el conocimiento de esta área no la domina esta persona, los estudios que esta persona posee no son en recursos humanos, son en bibliotecas, por lo que es este tipo de conocimientos si debe dominar para que se pueda realizar un análisis de puestos adecuadamente, ya que para realizar las funciones necesarias para un nivel estratégico de recursos humanos debe de tener una formación de licenciatura en recursos humanos.

Después de haber realizado la entrevista y los cuestionarios a los colaboradores de la empresa se infiere que los colaboradores en su mayoría desconocen cuál es el organigrama de la empresa, siendo este una información primordial para poder establecer la comunicación efectiva entre las áreas, entre colaboradores y jefe inmediato, al tener desconocimiento del organigrama es riesgo de que se perciba que se tienen múltiples jefes. En la actualidad se determinó que no existe organigrama plasmado físicamente, por lo que realmente ningún colaborador puede tener conocimiento del mismo, las gerencias que dicen tener conocimiento es debido a pertenecer a los puestos de alta jerarquía, esto porque el grado de estudios que de ellos son requeridos, por lo que al saber las líneas de mandos medios tienen la noción de cómo está conformado el organigrama de la organización, esto sin tenerlo de forma gráfica, esto no quiere decir que lo que ellos hayan determinado sea lo correcto.

En su mayoría los colaboradores coincidieron que para ellos el no tener el conocimiento de sus funciones y responsabilidades a cabalidad si afecta a la empresa, esto porque al no tener claras las funciones los colaboradores tienden a duplicar las mismas y provocar que las actividades asignadas en su momento no se cumplan o atrasen procesos que dependen de la finalización de otras tareas, lo anterior se complementa al indicar los colaboradores que las funciones que actualmente desempeñan no son acordes a su puesto de trabajo. Al minimizar la brecha de inconformidad al realizar sus funciones, esto provocara que los colaboradores desempeñen eficazmente sus funciones y responsabilidades.

Otro de los hallazgos que se puede indicar es que colaboradores en su mayoría del área de logística indicaron que desconocen cómo utilizar las herramientas de trabajo, esta situación no se puede dar en ninguna organización debido a que es un riesgo para la salud tanto de los colaboradores como la de los clientes. Esto producido que los colaboradores cuando ingresan a la empresa no se les imparte una buena inducción, ya que esos temas deben de indicar en el momento de ingresar a la organización.

Al analizar las siguientes preguntas si se evalúan el resultado de sus funciones y si desempeña actividades acorde a su puesto, estas preguntas están relacionadas debido a que si la mayoría de los colaboradores contesto que si consideraban que sus resultados eran evaluados y que no desempeñaban otras actividades que no fueran acordes a su puesto de trabajo, sin embargo, se debe de investigar con el personal de ventas porque ellos tienen la percepción que realizan funciones de otro puesto y que no son evaluados sus resultados, es importante después de realizar cualquier tipo de evaluación es comunicar a los colaboradores los resultados de las mismas.

CONCLUSIONES

Al analizar la situación actual de la organización por medio del cuestionario permitió establecer que la organización no cuenta con un organigrama con la estructura actual plasmados físicamente por lo que los colaboradores desconocen la forma gráfica de la estructura organizacional, provocando una comunicación deficiente entre áreas, percepción de tener varios jefes, falta de trabajo en equipo.

Al analizar la entrevista realizada a gerencia general se pudo determinar que no tienen implementados los descriptores y perfiles de puestos físicamente, sin embargo, los empleados en el cuestionario contestaron que, si contaban con ese conocimiento, por lo que se puede determinar que los empleados desconocen que es un perfil y descriptor de puesto y la importancia del mismo.

La empresa objeto de estudio tiene varios puntos de mejora, siendo estos realizar una reclutamiento y selección más eficiente, implementar un plan de capacitación y desarrollo para los colaboradores nuevos y existentes, terminar de desarrollar el método de evaluación de desempeño, donde incluya evaluaciones por objetivos en menor tiempo, y determinar la mejor metodología para evaluación y revisión de la escala salarial actual. Haciendo uso de como base los descriptores y perfiles de puestos.

RECOMENDACIONES

Las derivaciones del presente Trabajo Profesional de Graduación, permiten sugerir la revisión, aprobación y divulgación del organigrama que se propuso a la organización. Para que los colaboradores tengan conocimiento de una forma gráfica de la empresa, esto para establecer adecuadamente la jerarquía de cada miembro de la organización. Realizar las actualizaciones necesarias, en caso de ascenso, o contratación de nuevo personal.

Programar una capacitación con los colaboradores para que los descriptores y perfiles sean divulgados a los empleados de la organización, esto para que tengan el conocimiento de sus responsabilidades, comprendan el propósito de su puesto, al momento de requerir y contratar nuevo personal se debe consultar y capacitar al personal de nuevo ingreso. Realizar un formato con copia, para que se entreguen de manera física las funciones y responsabilidades que cada colaborador debe de realizar, y firmen de constancia de recibida la información y la capacitación de las funciones.

Resguardar el manual de descriptores y perfiles de puestos, consultarlo cuando sea necesario, en caso de duda o cambios en las responsabilidades de los colaboradores, consultar el manual al momento de implementar algún subsistema de recursos humanos en la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M.A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. PDF
- Chávez Flores, J. (2016). *Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]. PDF
- Fernández Muñoz, S. (2016). La descripción de puestos y la selección como bases del departamento de RRHH. [Tesis de Maestría, Icade Business School]. PDF.
- García Saavedra, L.A. (2017). Perfiles de puestos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del centro médico universitario de la Universidad Nacional de San Martín, 2016. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú]. PDF.
- González Alvarez, M. E. (2018). *Propuesta de un Manual de Perfiles y Descriptores de Puestos para el Departamento de Toxicología de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con enfoque hacia el riesgo ocupacional* [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. PDF
- Hernández Pacheco, F. (2020) Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de México]. PDF.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C.P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial McGrawHill, ISBN 978-1-4562-6096-5

- Cornejo Carriel, F.C. (2017). Análisis de puestos y elaboración de perfiles en la empresa de servicios portuarios Fertisa. [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil, Ecuador]. PDF.
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduq/22780/1/ANALISIS%20DE%20PUESTO%20Y%20ELABORACION%20DE%20PERFILES%20%20EN%20LA%20EMPRESA%20DE%20SERVICIOS%20PORTUARIOS%20FERTISA.pdf>
- Flores Coral, D. T. (2019). *Cumplimiento del perfil de puestos y su relación con la compensación remunerativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas, periodo 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú]. PDF
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31288/Flores_CDT.pdf?sequence=1
- Ghiglione, F. (2015). Gestión de RRHH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de La Pampa, Argentina]. PDF.
http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- Guerrero-Velástegui, C.A., Zurita-Altamirano, J. C. y Fierro-Altamirano, S.G. (2019). Valoración y descripción de puestos por competencias en Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/123/176>
- Melgar, A. (2015) *Diseño Organizacional y Poder*. https://www.postgrados-economicasusac.info/uploads/1/1/8/8/118804562/el_dise%C3%91o_organizacional_y_poder_maestro_armando_melgar.pdf

Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A. y Beltrán Baquerizo, G. E. (2019) Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. ISSN 1990-8644 http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000500455&script=sci_arttext&tlng=pt

Posadas Ceballos, A.C. (mayo – agosto 2015). La importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas. Revista Conexión de Economía y Administración, ISSN: 2395-9258, Editorial Red Univercom S.C. <http://aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/pdf/admin2.pdf#page=45>

RecordGo. (22 de marzo de 2019). *¿Cuándo se creó el alquiler de coches?* <https://www.recordrentacar.com/blog/cuando-se-creo-el-alquiler-de-coches/#:~:text=Fue%20en%201916%20cuando%20se,de%20coches%20en%20toda%20Am%C3%A9rica>.

Ribes Giner, G.; Perelló Marín, M. R. y Herrero Blasco, A. (2018) *Dirección de recursos humanos gestión de personas*. Editorial Universitat Politècnica de València. <https://www.studocu.com/es/document/universitat-politecnica-de-valencia/direccion-de-recursos-humanos/direccion-de-recursos-humanos-gestion-de-personas/12506970>

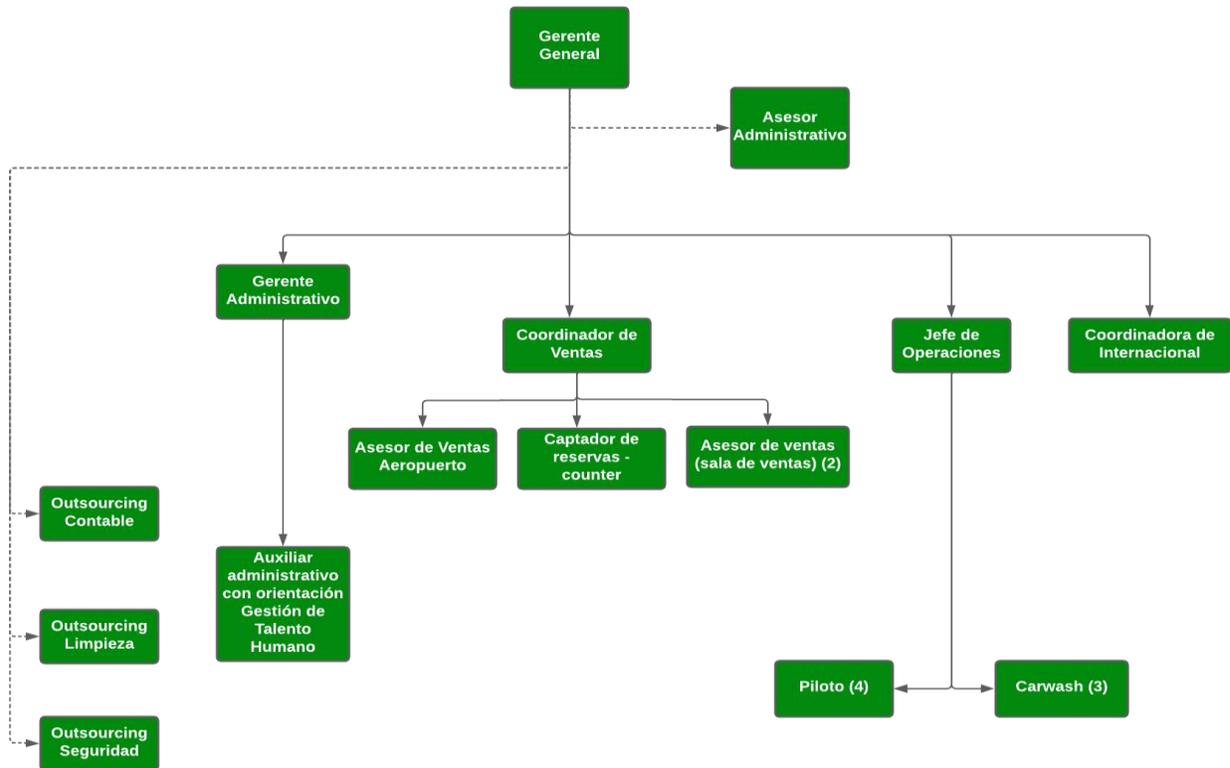
Rodríguez S., G.A. (2017). *Propuesta de un plan de sucesión y manual de funciones para una empresa familiar perteneciente al mercado de mecánica y pintura de vehículos. Caso empresa Gr Group Services, año 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad APEC, República Dominicana]. https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_07_2017_ET170510.pdf

Sánchez Navarro, J.A. y Escamilla Martínez, P. (2019) *Metodología y elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos*, Revista Caribeña de Ciencias Sociales en línea. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/metodologia-elaboracion-manual.html>

ANEXOS

Anexo A.

Organigrama Funcional de la empresa objeto de estudio



Nota: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Anexo C. Guía de entrevista para gerencia general

OBJETIVO: Recopilar información primaria, que será utilizada de manera específica para el desarrollo del trabajo de graduación profesional, donde se analizarán puntos relacionados a la existencia de perfiles y descriptores de puestos, y determinar la situación actual de estos aspectos. La información será utilizada únicamente con fines educativos.

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales debe responder en el espacio indicado de acuerdo a su criterio, y/o marcando con una X en el recuadro la opción que considere correcta.

SECCIÓN I. INFORMACIÓN GENERAL

Departamento o sección que pertenece su área de trabajo:

Puesto que Ocupa: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Rango de edad:

24 – 29 30 – 35

36 – 41 42 – 47

48 – 53 54 o más

Género: Masculino Femenino

SECCIÓN II. INFORMACIÓN ESPECIFICA.

1. ¿Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa?

SI

NO

2. ¿Ha tenido la oportunidad de realizar la contratación de alguien para la empresa?
Si su respuesta es sí, conteste la pregunta tres.

SI

NO

3. A la persona que contrato ¿Le proporcionó algún folleto, inducción o capacitación de las funciones de su puesto de trabajo?

SI

NO

4. ¿Conoce la importancia para la empresa tener perfiles y descriptores de puesto de trabajo?

SI

NO

5. ¿Conoce la importancia para el departamento que lidera el tener perfiles y descriptores de puesto de trabajo?

SI

NO

6. ¿Tienen establecidos procesos para el análisis de un perfil y descriptor de puesto de trabajo?

SI

NO

7. Si la respuesta es sí, favor de enumerar el proceso.

8. ¿Tiene algún método para evaluar el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo?

9. ¿Qué criterio utiliza para determinar si un colaborador puede ser ascendido de puesto?

10. ¿Considera adecuada la implementación de perfiles y descriptores de puestos en la organización?

11. ¿Qué porcentaje considera que tienen los colaboradores en el conocimiento de sus responsabilidades y atribuciones en su puesto de trabajo?

a. _____ %

b. No aplica

12. ¿Qué porcentaje considera que tienen sus colaboradores en el rendimiento de sus actividades?

a. _____ %

b. No aplica

Gracias por su tiempo.

Anexo D. Cuestionario para personal administrativo / operativo

OBJETIVO: Recopilar información primaria, que será utilizada de manera específica para el desarrollo del trabajo de graduación profesional, donde se analizarán puntos relacionados a la existencia de perfiles y descriptores de puestos, y determinar la situación actual de estos aspectos. La información será utilizada únicamente con fines educativos.

INSTRUCCIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales debe responder en el espacio indicado de acuerdo a su criterio, y/o marcando con una X en el recuadro la opción que considere correcta.

SECCIÓN I. INFORMACIÓN GENERAL

Departamento o sección que pertenece su área de trabajo:

Puesto que Ocupa: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Rango de edad:

24 – 29 30 – 35

36 – 41 42 – 47

48 – 53 54 o más

Género: Masculino Femenino

SECCIÓN II. INFORMACIÓN ESPECIFICA

1. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

SI NO

2. Cuando usted ingresó a la empresa, ¿Le proporcionaron algún folleto, inducción o capacitación de las funciones de su puesto de trabajo?

SI NO

3. ¿Conoce con exactitud cada una de las responsabilidades del puesto o cargo que desempeña dentro de la empresa?

SI NO

4. En caso que tenga un problema, ¿conoce con exactitud a quién dirigirse?

SI NO

5. Para el desarrollo de las funciones ¿cree usted que cuenta con las herramientas necesarias para cumplirlas?

SI NO

6. Según su punto de vista ¿Se evalúa el resultado de sus funciones?

SI NO

7. ¿Cree usted que desempeña actividades acordes a su cargo?

SI NO

8. Durante su jornada de trabajo ¿cumple con todas sus funciones?

SI NO

9. ¿Considera que afecta en la empresa el desconocimiento de las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo?

SI NO

10. ¿Sabe con exactitud cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

SI NO

11. ¿Le informaron cuales eran los requisitos de experiencia y de educación para desarrollar el puesto de trabajo donde se encuentra actualmente?

SI NO

12. ¿Le dieron a conocer cuáles eran las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar el puesto de trabajo donde se encuentra actualmente?

SI NO

13. ¿Conoce usted la maquinaria o equipo de trabajo a su cargo para realizar su trabajo?

SI NO

14. ¿Tiene conocimiento de la información confidencial que maneja en su puesto de trabajo?

SI NO

15. ¿Tiene con claridad que su puesto de trabajo es supervisado?

SI NO

16. ¿Tiene conocimiento del tipo de comunicación que debe de tener su puesto de trabajo para el desarrollo de sus actividades?

SI NO

17. ¿En su puesto de trabajo le permite tomar decisiones individuales, o en conjunto con su equipo de trabajo en el desarrollo de sus actividades?

SI NO

18. ¿Sabe usted que es un perfil y descriptor de puestos de trabajo?

SI NO

19. ¿Conoce la importancia de que la empresa le proporcione el descriptor de puesto de trabajo?

SI NO

Gracias por su tiempo.

Anexo E. Formado para perfil y descriptor de puestos

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS	Código:	
	Nombre de puesto	Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	
Nombre del puesto:	
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	
Le reporta a:	
Le reportan:	
Jornada laboral:	
Fecha de actualización y/o elaboración:	

2. Posición dentro del organigrama

--	--

3. Propósito / objetivo del puesto

--	--

4. Funciones del puesto

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Requisitos de experiencia		

Habilidades / Destrezas		

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo		

Información confidencial		

Supervisión		

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto

9. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico

10. Condiciones ambientales

11. Riesgos

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	
Cheque	
Fecha de pago	
Salario fijo mensual:	
Salario variable:	
Indicador:	
Periodicidad de pago salario variable:	
Salario decreto 78-89:	
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	
¿Laborará horas extras?	
¿Se pagan o no?	

<u>Elaborado por:</u>	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>

Propuesta de Manual de descriptores y perfiles de puestos de una empresa del sector privado que se dedica a la renta de vehículos ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

2022

MANUAL DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS



Miriam Jeannette

Araujo Quiroa

1-9-2022

INDICE

- I. Introducción
- II. Objetivos
 - a. Objetivos Generales
 - b. Objetivos Específicos
- III. Políticas
- IV. Organigrama
- V. Proceso de análisis de puestos
- VI. Glosario
- VII. Perfiles y descriptores de puestos
 - a. Gerencia General
 - b. Jefe de Internacional
 - c. Coordinador de Ventas
 - d. Asesor de ventas aeropuerto
 - e. Captador de reservas – caunter
 - f. Asesor de ventas (sala de ventas)
 - g. Jefe de Operaciones
 - h. Carwash
 - i. Piloto
 - j. Gerencia Administrativa
 - k. Auxiliar Administrativo con orientación en Gestión de Talento Humano

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual de descriptores y perfiles de puestos es una herramienta indispensable para los diferentes subprocesos de recursos humanos, como reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y remuneración; ya que al documentar la información ordenada y específica sobre la identificación del puesto, posición dentro del organigrama, propósito y/u objetivo del puesto, descripción de las funciones, especificaciones del puesto, los niveles de responsabilidad, comunicación, toma de decisiones, nivel de esfuerzo, condiciones ambientales, riesgos e información salarial.

Este manual tiene por objetivo regular y organizar la estructura interna de la empresa que se dedica a renta de vehículos, así como establecer una guía para los empleados que laboren dentro de la misma que les facilite el conocimiento de sus funciones generales y específicas.

II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Apoyar y orientar en la gestión del talento humano como soporte a los subprocesos, al permitir que se cuente con una guía escrita de consulta autorizada sobre las responsabilidades y funciones, así como el perfil requerido para el desempeño de cada uno de los puestos establecidos en la empresa.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

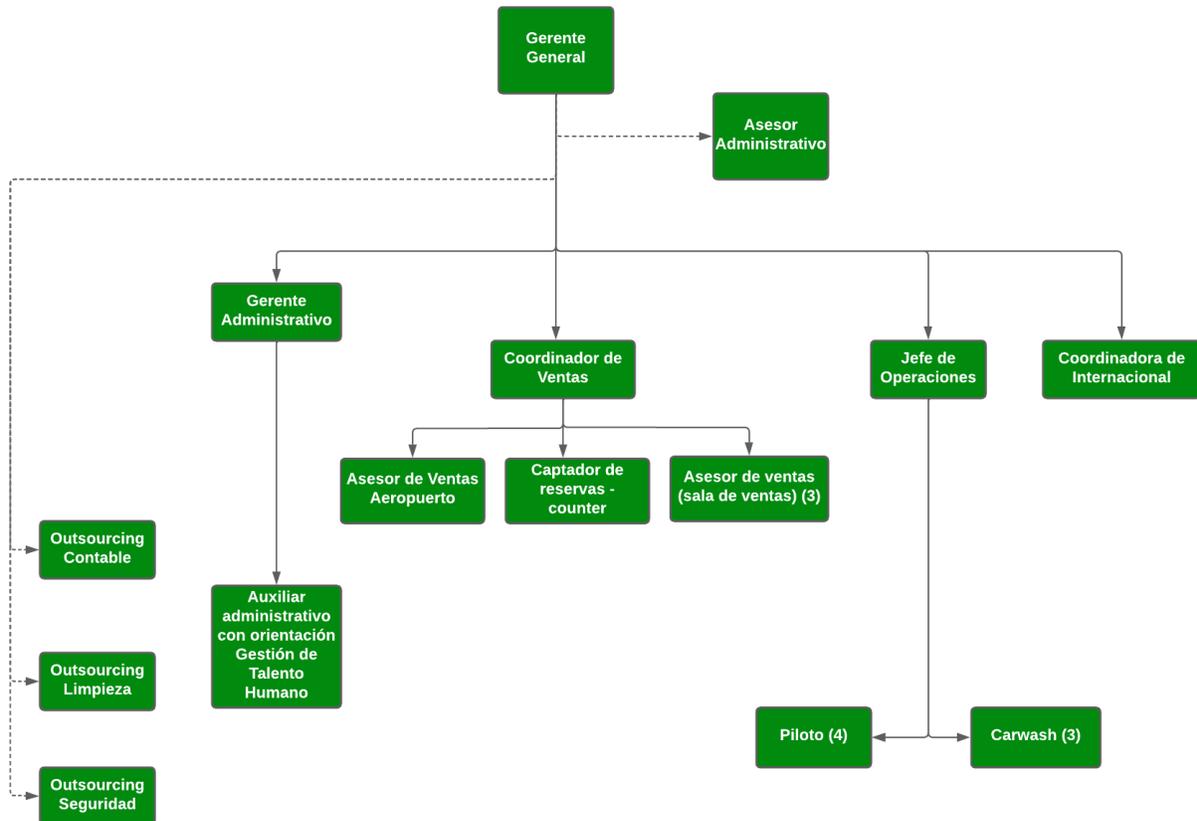
1. Establecer las líneas de autoridad de los empleados en los distintos niveles y de cada departamento.
2. Definir una descripción clara del puesto para que el colaborador tenga una visión de sus funciones.
3. Obtener la calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades que realiza la empresa.
4. Desarrollar la eficiencia de la empresa, al disminuir el nivel de demoras, errores y reprocesos.
5. Realizar la inducción del personal de nuevo ingreso o que ha sido promovido de una manera adecuada.
6. Proporcionar al proceso de reclutamiento y selección de personal una herramienta adecuada para llevar a cabo con efectividad la contratación.
7. Permitir que sea de consulta para todos los empleados de la empresa.
8. Ofrecer un mejor sistema de calidad documentado el flujo de información y comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
9. Apoyar a los colaboradores para alcanzar de manera constante los objetivos de la organización.

III. POLÍTICAS

Para que el presente manual se cumpla, se determinarán políticas para la correcta gestión del manual. Periódicamente se auditará el cumplimiento de manera adecuada.

- El manual de descripciones y perfiles de puestos para los colaboradores de la empresa que se dedica a la renta de vehículos, será entregado en el momento de la contratación de nuevo personal o que este cambie de puesto, con el fin de que tenga conocimiento de sus tareas y lo firme de que fue notificado.
- El contenido del manual debe ser actualizado cada año.
- Debe de contener la información estipulada en el formato, únicamente cambiando algún aspecto por indicación de gerencia general.
- Debe de ser emitido por la persona encargada de velar por el área de recursos humanos.
- Será revisado por el jefe inmediato de cada puesto.
- Lo aprobará la gerencia general.

IV. ORGANIGRAMA



V. PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPTOR DE PUESTOS

Para realizar el análisis y descriptor de puestos, se deberán seguir las siguientes fases:

1. Planificación
 - a. Reunión con gerencia general para determinar que puestos se van a analizar.
 - b. Comprender las posiciones a analizar en el organigrama actualizado de la organización.
 - c. Definir que métodos se utilizaran para analizar (cuestionario, entrevista, observación y/o bitácora)
2. Preparación

En esta fase de debe de diseñar los instrumentos que se definieron en la fase anterior, por lo que se deben de realizar las preguntas que se incluirán en el cuestionario, realizar un cronograma de actividades, para que sea compartido con los jefes inmediatos y establecer las reuniones con los colaboradores a analizar el puesto.
3. Administración o realización
 - a. Asistir a reuniones con el colaborador del puesto a analizar.
 - b. Llenado de instrumento seleccionado, realizado en la fase anterior.
 - c. Redactar el documento final del perfil y descriptor de puesto.
 - d. Presentarlo para visto bueno del jefe inmediato o persona encargada de revisión.
 - e. Realizar correcciones de ser necesario. En caso que si hubiesen se debe de repetir el inciso d.
 - f. Presentar a gerencia general o persona encargada de aprobarlo para el visto bueno final.
4. Comunicar el descriptor de puesto al colaborador.
 - a. Programar reunión para presentarle y entregar el nuevo descriptor de puesto al colaborador que ocupa el puesto.

VI. GLOSARIO

Código de puesto: Número asignado para un puesto de trabajo según el organigrama de la organización.

Comisiones: Sistema de incentivos aplicado especialmente a vendedores que reciben un porcentaje de lo vendido.

Comunicación: Transmisión de información en un proceso de interacción social.

Condiciones ambientales: Aspectos de la relación laboral que expresan el contenido de la prestación a que se obliga al trabajador.

Destreza: Pericia manual que se requiere para ejecutar trabajos que se realizan básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensorial motora.

Desempeño: Comportamiento del trabajador encaminado al logro de los objetivos.

Encabezado: La primera información que aparece en un documento indicando título de documento, lugar y fecha nombre de la empresa, logo, numero de página, códigos, entre otra información.

Esfuerzo físico: es un concepto que se utiliza para referirse al conjunto de tensiones inducidas en una persona por las exigencias del trabajo físico que realiza.

Esfuerzo mental: es un concepto que se utiliza para referirse al conjunto de tensiones inducidas en una persona por las exigencias del trabajo mental que realiza

Espacio: Es el entorno de trabajo diseñado para realizar las funciones asignadas, estas pueden ser abiertas o privadas.

Experiencia: Conocimiento que se adquiere con la práctica y el desempeño de una actividad en un período de tiempo. Este concepto alude a la experiencia necesaria adquirida al familiarizarse con los problemas de trabajo y situaciones que se presentan en la actividad laboral respectiva.

Frecuencia: Es el número de veces que se repite un fenómeno por unidad de tiempo.

Funciones del puesto: Son las actividades realizadas de manera continua por el empleado de acuerdo al puesto que tiene asignado.

Habilidad: Talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades.

Horas extras: Son las horas adicionales laboradas fuera de su horario establecido.

IGSS: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Indicador: Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad.

IRTRA: Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala.

Jornada laboral: Horario en el que se desarrolla las actividades y que viene determinado por el empresario o empresaria.

Logo: Símbolo formado por imágenes o letras que sirve para identificar una empresa, marca, institución o sociedad.

Luz artificial: Es la iluminación de una no fuente natural, siendo estas por medio emitida por energía eléctrica.

Luz natural: Es la iluminación de una fuente natural, siendo estas por medio de ventanas.

Nivel de esfuerzo: Grado de exigencias físicas y/o mentales, clasificadas: bajo, medio y alto.

Organigrama: Representación gráfica de la jerarquía de relaciones y dependencias dentro de una empresa.

Propósito / objetivo del puesto: Dar una visión general de cuál es la finalidad del puesto dentro de la organización. Es la actividad esencial por lo que existe el puesto.

Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades permanente que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo.

Requisitos de educación: Estudios académicos y técnicos que una persona debe poseer para desempeñar un puesto.

Requisitos de experiencia: Son las habilidades, experiencia y atributos que un empleador espera encontrar en un candidato que es contratado para un puesto.

Responsabilidades del puesto: Condición de responder ante la administración, por las acciones y decisiones, y por sus consecuencias e impacto, que resulten del desempeño de un cargo.

Riesgos: Es la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo.

Salario fijo: Retribución que el empleado ha pactado con la empresa y cuyo mínimo viene establecido por ley.

Supervisión: Acción de apoyar y controlar el cumplimiento satisfactorio de las actividades asignadas a un grupo de trabajadores.

Toma de decisiones en conjunto: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones estas deben de ser elegidas en compañía de un grupo o persona en particular.

Toma de decisiones solo: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones.

Unidad: Área o departamento donde desempeña el puesto de trabajo.

Ventilación: Técnica de sustituir el aire ambiente interior de un recinto.

Versión del formulario: Es el indicador de las diferentes modificaciones o actualizaciones del documento.

A. Perfil y descriptor de puestos de Gerencia General

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS GERENCIA GENERAL	Código:	
		Versión: 1	Página 1 de 3

13. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de Vehículos
Nombre del puesto:	Gerencia General
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Gerencia
Le reporta a:	Consejo Administrativo
Le reportan:	Gerente Administrativo, Recursos Humanos, Ventas, Operaciones y Jefe de Área Internacional.
Jornada laboral:	En horarios establecidos.
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 de Julio 2022.

14. Posición dentro del organigrama



15. Propósito / objetivo del puesto

Manejar los recursos físicos, financieros, humanos y asignación a las tareas, administrar los costos y presupuestos, administrar la calidad del proyecto según los estándares de desempeño definidos, participar en la integración del equipo del proyecto

16. Funciones del puesto

Formular o proponer normas, políticas y procedimientos para el funcionamiento de la empresa.
Supervisar el área financiera de la empresa.
Velar por el cumplimiento de contratos laborales y de prestación de servicios.
Apoyar y supervisar la planificación, implementación y administración de proyectos de la empresa.
Apoyar en analizar propuestas comerciales o rentabilidad de las diferentes promociones.
Diseñar las estrategias y metas para el crecimiento de la empresa.
Preparar informes periódicos para el Consejo Administrativo.
Garantizar que los colaboradores cumplan con la normativa de salud y seguridad ocupacional.

Asegurar que los colaboradores realicen sus funciones de forma productiva y se desarrollen profesionalmente.
Y las demás inherentes al cargo.

17. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Profesional en administración de empresas, economía, marketing o carrera a fin.
Inglés Avanzado.

Requisitos de experiencia
Preferiblemente 3 años en puesto similar.
Planificación y presupuestos.
Conocimiento en procesos administrativos (finanzas, rrhh, compras, operaciones)

Habilidades / Destrezas
Comunicación asertiva.
Capacidades de organización y liderazgo.
Resolución de problemas.
Habilidad analítica.
Cursos avanzados en computación.
Orientación al logro.

18. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
Cuidar y mantener en buen estado los equipos entregados para el desempeño del cargo.
Computadora y accesorios.
Teléfono celular.

Información confidencial
Información financiera.
Datos de clientes.
Información de proyectos en desarrollo.

Supervisión

19. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Gerentes de área	Avances de operaciones	Diaria

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Casa Matriz	Informe de operaciones	Mensual

20. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
Promociones, contrataciones, despidos	Inversiones, Consejo Administrativo

21. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Alto	Bajo

22. Condiciones ambientales

Espacio amplio, con condiciones ambientales deseables, aire
acondicionado, buena iluminación (artificial y natural), dentro de los límites
adecuados para el buen desempeño de sus funciones. Interferencias por ruido
de máquinas para limpiar los vehículos.

23. Riesgos

Ninguno.

24. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincenal
Salario fijo mensual:	Si
Salario variable:	Si
Indicador:	
Periodicidad de pago salario variable:	Mensual
Salario decreto 78-89:	Si
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	Si
¿Se pagan o no?	Dependiendo tipo de contrato

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

B. Perfil y descriptor de puestos de Jefe de Internacional

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS	Código:	
	JEFE DE INTERNACIONAL	Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de vehículos
Nombre del puesto:	Jefe de Internacional
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Internacional
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	
Jornada laboral:	Horario establecido, turno rotativo
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 julio de 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Gestionar, coordinar y dar seguimiento al desarrollo de temas y proyectos
con la franquicia y sucursales a nivel mundial en relación a las reservas que cada país envía.

4. Funciones del puesto

Generar y enviar reportes mensuales de reservas por país con el status de reserva, CTS o ITS.
Generar y analizar estadísticas de reserva mensuales.
Verificar y solicitar la documentación de reservas prepagadas.
Gestionar solicitudes de documentación y pagos con directivos de franquicia.
Seguimiento semanal al personal de ventas para el correcto llenado de la data de reservas.
Controlar la actualización de reservas enviadas por franquicia.
Llenar y seguir semanalmente el control de contratos prepagados.
Verificar mensualmente los registros de documentación y montos de reservas prepagado, CTS, ITS y casos por país.
Gestionar casos por inconsistencias con EMob Group.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Universidad completa o cierre de pensum en administración de empresas, operaciones.
Manejo de MS Office
Inglés avanzado

Requisitos de experiencia
Mínimo 2 años en puestos iguales o similares.
Análisis de datos e informes.
Capacidad organizativa y de liderazgo.
Manejo de programa de CRM.

Habilidades / Destrezas
Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
Aptitud para resolver problemas.
Trabajo en equipo.

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
Computadora
Teléfono Celular
Vehículos

Información confidencial
Información personal de clientes.
Información contable / financiera de la organización.
Información de franquicias.

Supervisión

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Franquicias	Documentación de reportes.	Mensual
Ventas	Data de reservas	Semanal

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Brokers	Conciliación de reservas	Semanalmente
Proveedores	Cotizaciones	Eventualmente

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
N/A	N/A

9. Nivel de esfuerzo

Mental		Físico
Alto		Bajo

10. Condiciones ambientales

Cuenta con escritorio apropiado, luz natural como artificial, buenas condiciones ambientales.

11. Riesgos

N/A

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincenal
Salario fijo mensual:	Si
Salario variable:	No
Indicador:	N/A
Periodicidad de pago salario variable:	N/A
Salario decreto 78-89:	Si
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	Si
¿Se pagan o no?	No

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

C. Perfil y descriptor de puestos de Coordinador de Ventas

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS COORDINADOR DE VENTAS	Código:	
		Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de Vehículos
Nombre del puesto:	Coordinador de Ventas
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Ventas
Le reporta a:	Gerencia General
Le reportan:	Asesores de ventas
Jornada laboral:	En horario establecidos
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 Julio 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Liderar a su equipo y llevarlo a que cumpla los objetivos que se han propuesto, además de apoyar al personal para un crecimiento profesional y personal.

4. Funciones del puesto

Organizar y optimizar de reservaciones para maximizar uso de la flota.
Verificar contratos, datos de factura, cobro de daños.
Corregir pre cierres y cierres en el sistema.
Verificar reservas internacionales y asignar placa de vehículo disponible.
Prospectar clientes corporativos para plan de renta largo plazo.
Verificar cotizaciones de clientes corporativos.
Negociar y buscar de proveedores de sub renta de vehículos.
Costear daños en flota, negociación y cobro de deducibles.
Crear alianzas comerciales para estrategias de venta en conjunto.
Elaborar horarios y reportes de horario de colaboradores.
Atender llamas y reclamos de clientes nacionales e internacionales.
Elaborar, editar y adaptar imágenes y/o videos publicitarios, para páginas sociales y cámara de turismo.
Instalar, habilitar, deshabilitar usuarios de sistema y paquetes office.
Ingreso y egreso de vehículos, reportes, crear y habilitar ítems y tarifas en sistema.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Graduado en Administración de Empresas con especialidad o conocimiento en ventas y marketing.
Dominio de inglés.

Requisitos de experiencia
5 años en puestos iguales o similares.
Buen uso y conocimiento de MS Office.
Bien organizado, responsable.
Análisis y publicidad en línea.

Habilidades / Destrezas
Comunicación asertiva verbal y escrita.
Resolución de problemas.
Servicio al Cliente.
Trabajo en equipo.

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
Equipo de computación.
Teléfono celular.
Impresora multifuncional.

Información confidencial
Plan estratégico de la empresa.
Información de clientes.
Información financiera de la empresa.

Supervisión
Todas las actividades que realizan en el área.

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Operaciones	Traslados, coordinar entrega y recepción de vehículos	Diario
Administración	Envío de reportes	Diario

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Empresas	Atraer cliente corporativos	

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
NO	Gerencia General

9. Nivel de esfuerzo

Mental		Físico	
Alto		Bajo	

10. Condiciones ambientales

Luz natural, espacio adecuado, escritorio y silla adecuada, ventilación suficiente.

11. Riesgos

Ninguno

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	
Cheque	
Fecha de pago	
Salario fijo mensual:	
Salario variable:	
Indicador:	
Periodicidad de pago salario variable:	
Salario decreto 78-89:	
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	
¿Laborará horas extras?	
¿Se pagan o no?	

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

D. Perfil y descriptor de puesto de Asesor de ventas aeropuerto

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS ASESOR DE VENTAS AEROPUERTO	Código:	
		Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de Vehículos
Nombre del puesto:	Asesor de Ventas Aeropuerto
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Ventas
Le reporta a:	Coordinador de Ventas
Le reportan:	N/A
Jornada laboral:	Horario establecido, turno rotativo
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 Julio 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa.

4. Funciones del puesto

Cotizar renta de vehículos a clientes interesados.
Vender seguros. (básico, intermedio y premium)
Elaborar contratos de renta.
Asignar vehículo para renta.
Entregar vehículo a cliente.
Confirmar devolución de vehículos según procedimiento.
Programar con operaciones para recoger el vehículo.
Determinar daños de vehículos según tarifa establecida.
Elaborar expediente de renta.
Actividades inherentes al puesto.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación	
Estudiante de 3er año en la universidad de económicas.	
Conocimiento de Microsoft Office.	
Manejo de programa de CRM	
Ingles intermedio - avanzado	

Requisitos de experiencia	
Dos años en puesto similar.	
Elaboración de contratos de servicios.	
Manejo de tipo de cambio bancario.	
Uso de POS.	
Emisión de facturas.	
Manejo de base de datos.	

Habilidades / Destrezas	
Negociación y ventas.	
Servicio al cliente y resultados.	
Comunicación y relaciones interpersonales.	
Resolución de problemas.	
Manejo de clientes conflictivos.	

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo	
POS	
Computadora	
Impresora multifuncional	
Teléfono celular	

Información confidencial	
Información datos personales de clientes.	
Información de ventas.	
Información	

Supervisión	
N/A	

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Operaciones	Informar de clientes que necesitan traer o dejar el vehículo.	Eventual
Operaciones	Recepción y entrega de vehículo.	Diario.
Coordinador	Reporte diario de actividades.	Diario.

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Empresas asignadas	Seguimiento de cotizaciones	Semanal
Clientes	Envío de información y/o promociones	Diario

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
N/A	N/A

9. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Medio	Medio

10. Condiciones ambientales

Lugar amplio, ventilado, con iluminación natural y artificial.
--

11. Riesgos

N/A

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincena y Fin de mes
Salario fijo mensual:	
Salario variable:	Comisiones
Indicador:	Metas
Periodicidad de pago salario variable:	Mensual
Salario decreto 78-89:	
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	Si
¿Se pagan o no?	Si

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

E. Perfil y descriptor de puestos de Captador de reservas – caunter

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS CAPTADOR DE RESERVAS - CAUNTER	Código:	
		Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de Vehículos
Nombre del puesto:	Captador de reservas – caunter
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Ventas
Le reporta a:	Coordinador de Ventas
Le reportan:	N/A
Jornada laboral:	Rotativo
Fecha de actualización y/o elaboración:	27 de Julio de 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa.

4. Funciones del puesto

Atender clientes con reserva programada.
Coordinar traslado de clientes a oficinas centrales.
Confirmar reservas programadas en sistema.
Captar clientes que deseen rentar un vehículo.
Aperturar y cerrar el de área de trabajo.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Mínimo graduado a nivel diversificado.
Conocimiento de programas de computación MS Office.
Ingles intermedio – avanzado.

Requisitos de experiencia
Dos años en puesto igual o similar.
Prácticas de la atención a clientes.
Manejo de programa de CRM
Uso de POS.
Emisión de facturas.
Manejo de base de datos.

Habilidades / Destrezas
Negociación y ventas.
Servicio al cliente y resultados.
Comunicación y relaciones interpersonales.
Resolución de problemas.
Manejo de clientes conflictivos.

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
POS
Computadora
Impresora multifuncional
Teléfono celular

Información confidencial
Información datos personales de clientes.
Información de ventas.

Supervisión
N/A

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Operaciones	Informar de clientes que necesitan traer o dejar el vehículo.	Eventual
Operaciones	Recepción y entrega de vehículo.	Diario.
Coordinador	Reporte diario de actividades.	Diario.

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Cientes	Envío de información y/o promociones	Diario

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
N/A	N/A

9. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Medio	Medio

10. Condiciones ambientales

Lugar amplio, ventilado, con iluminación natural y artificial.
--

11. Riesgos

N/A

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincena y Fin de mes
Salario fijo mensual:	
Salario variable:	Comisiones
Indicador:	Metas
Periodicidad de pago salario variable:	Mensual
Salario decreto 78-89:	
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	Si
¿Se pagan o no?	Si

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

F. Perfil y descriptor de puestos de Asesor sala de ventas

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS ASESOR DE VENTAS (SALA DE VENTAS)	Código:	
		Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de Vehículos
Nombre del puesto:	Asesor de Ventas (sala de ventas)
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Ventas
Le reporta a:	Coordinador de Ventas
Le reportan:	N/A
Jornada laboral:	Horario establecido, turno rotativo
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 de julio de 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa.
--

4. Funciones del puesto

Contacto a reservas programadas en el sistema (internacionales, nacionales y corporativas)
Asignar vehículos a reservas internacionales, nacionales y corporativas.
Vender el seguro obligatorio (básico, intermedio y/o premium).
Elaborar contrato de renta de vehículo.
Seguimiento a clientes activos con vehículo.
Cierre de contrato de renta.
Cobro de contratos y daños.
Facturación.
Armado de expedientes (cuadre y cierre).
Seguimiento post-renta a clientes.
Atención de llamadas telefónicas.
Envío de cotizaciones de renta solicitadas.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación	
Estudiante de 3er año en la universidad de económicas.	
Conocimiento de Microsoft Office.	
Manejo de programa de CRM	
Ingles intermedio - avanzado	

Requisitos de experiencia	
Dos años en puesto similar.	
Elaboración de contratos de servicios.	
Manejo de tipo de cambio bancario.	
Uso de POS.	
Emisión de facturas.	
Manejo de base de datos.	

Habilidades / Destrezas	
Negociación y ventas.	
Servicio al cliente y resultados.	
Comunicación y relaciones interpersonales.	
Resolución de problemas.	
Manejo de clientes conflictivos.	

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo	
POS	
Computadora	
Impresora multifuncional	
Teléfono celular	

Información confidencial	
Información datos personales de clientes.	
Información de ventas.	

Supervisión	
N/A	

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Operaciones	Informar de clientes que necesitan traer o dejar el vehículo.	Eventual
Operaciones	Recepción y entrega de vehículo.	Diario.
Coordinador	Reporte diario de actividades.	Diario.

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Empresas asignadas	Seguimiento de cotizaciones	Semanal
Clientes	Envío de información y/o promociones	Diario

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
N/A	N/A

9. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Medio	Medio

10. Condiciones ambientales

Lugar amplio, ventilado, con iluminación natural y artificial.

11. Riesgos

N/A

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincena y Fin de mes
Salario fijo mensual:	
Salario variable:	Comisiones
Indicador:	Metas
Periodicidad de pago salario variable:	Mensual
Salario decreto 78-89:	
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	Si
¿Se pagan o no?	Si

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

G. Perfil y descriptor de puesto de Jefe de Operaciones

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS	Código:	
	JEFE DE OPERACIONES	Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de vehículos
Nombre del puesto:	Jefe de Operaciones
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Operaciones
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Pilotos y Carwash
Jornada laboral:	Horario establecido, turno rotativo
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 julio de 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Asegurar el buen funcionamiento del área operativa de la organización para el cumplimiento de las metas establecidas.
--

4. Funciones del puesto

Supervisar a colaboradores de área de operaciones.
Coordinar domicilios.
Auditar talleres.
Proyección de devolución de vehículos.
Establecer horarios de operaciones.
Apoyo al área comercial.
Proporcionar información de cobros.
Gestionar contratos y relaciones con proveedores, socios y otras partes interesadas.
Manejo de caja chica del área.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Universidad completa o cierre de pensum en administración de empresas, operaciones.
Manejo de MS Office
Inglés intermedio – avanzado
Programa de CRM.

Requisitos de experiencia
Mínimo 2 años en puestos iguales o similares.
Análisis de datos e informes.
Capacidad organizativa y de liderazgo.
Manejo de programa de CRM.

Habilidades / Destrezas
Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
Aptitud para resolver problemas.

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
Computadora
Teléfono Celular
Vehículos

Información confidencial
Información personal de clientes.
Información contable / financiera de la organización.
Información de proveedores.

Supervisión
Personal de carwash y pilotos.

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Administración	Coordinar domicilios	Diario
Gerencia y contabilidad	Horarios de personal de operaciones	Semanal
Ventas	Información de cobros	Diario

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Clientes	Coordinar servicio	Eventual

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
Horarios de personal	

9. Nivel de esfuerzo

Mental		Físico
Alto		Medio

10. Condiciones ambientales

Cuenta con escritorio apropiado, luz natural como artificial, supervisión la realiza al aire libre, no está techado por lo que puede mojarse o asolearse.
--

11. Riesgos

N/A

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincenal
Salario fijo mensual:	Si
Salario variable:	No
Indicador:	N/A
Periodicidad de pago salario variable:	N/A
Salario decreto 78-89:	Si
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	Si
¿Se pagan o no?	No

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

H. Perfil y descriptor de puesto de Carwash

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS CARWASH	Código:	
		Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de Autos
Nombre del puesto:	Carwash
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Operaciones
Le reporta a:	Jefe de Operaciones
Le reportan:	N/A
Jornada laboral:	Horario asignado, turno rotativo
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 de julio de 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Mantener los vehículos en limpios y en buen estado, cumpliendo procedimientos de mantenimiento para cuando el cliente lo utilice este en perfectas condiciones.
--

4. Funciones del puesto

Lavar los vehículos por fuera y por dentro.
Limpieza del área del carwash.
Recibir vehículos.
Revisión de vehículos según el formato de entrega.
Subir equipaje de clientes.
Tomar fotografías de las condiciones en que se entrega y recibe el vehículo.
Entrega de vehículos fuera de oficina con cita programada.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Mínimo contar con 3ero básico.
Licencia de conducir vigente.
Mecánica básica.

Requisitos de experiencia
Utilizar los agentes químicos para la limpieza de vehículos.
Mínimo 2 años de conducir.
Mínimo 1 año en puesto similar.
Tomar fotografías con cámara digital o celular.
Lectura de medidor de kilometraje y combustible

Habilidades / Destrezas
Servicio al cliente.
Amable y educado.
Trabajo en equipo.
Detallista en la revisión de vehículo.
Destreza manual.

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
Aspiradora.
Hidro lavadora.

Información confidencial
Información personal de cliente.

Supervisión
N/A

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Ventas	Informar el estado del vehículo al recibirlo del cliente.	Diaria
Jefe de operaciones	Desperfecto mecánico.	Eventual

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Cliente	Entrega de contrato y vehículo	Eventual

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
N/A	N/A

9. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Bajo	Alto

10. Condiciones ambientales

Lugar de trabajo es al aire libre, bajo el sol o agua, generalmente de pie.

11. Riesgos

Quemadura por el sol.

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincenal
Salario fijo mensual:	Si
Salario variable:	No
Indicador:	N/A
Periodicidad de pago salario variable:	N/A
Salario decreto 78-89:	Si
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	Si
¿Se pagan o no?	Si

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

I. Perfil y descriptor de puesto de Piloto

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS PILOTO	Código:	
		Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de Autos
Nombre del puesto:	Piloto
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Operaciones
Le reporta a:	Jefe de Operaciones
Le reportan:	N/A
Jornada laboral:	Horario asignado, turno rotativo
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 de julio de 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Apoyar en actividades relacionadas con el traslado seguro de personas y/o vehículos, para el cumplimiento de los servicios que presta la organización.

4. Funciones del puesto

Trasladar a clientes que solicitan el servicio.
Entregar y recibir vehículos fuera de oficinas centrales.
Abastecer de combustible los vehículos que lo necesitan.
Realizar depósitos y/o retiros monetarios.
Llevar a taller cuando corresponda.
Hacer revisión y llenado de hojas de chequeos de vehículos que se entregan o reciben.
Estacionar y mover vehículos en predio.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Mínimo contar con 3ero básico.
Licencia de conducir tipo B vigente.
Mecánica básica.

Requisitos de experiencia
Mínimo 1 año en puesto similar.
Mínimo 5 años de conducir.

Habilidades / Destrezas
Servicio al cliente.
Amable y educado.
Trabajo en equipo.
Detallista en la revisión de vehículo.
Habilidad para seguir instrucciones.

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
Herramienta del vehículo.
Vehículo.

Información confidencial
Información personal de cliente.

Supervisión
N/A

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Ventas	Informar a vendedor ubicación	Eventual
Jefe de operaciones	Liquidación de viáticos.	Eventual
Jefe de operaciones	Reportar daños	Diario

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Cliente	Entrega de contrato y vehículo	Eventual

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
N/A	N/A

9. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Bajo	Alto

10. Condiciones ambientales

Lugar de trabajo generalmente sentado.

11. Riesgos**Accidente vial.**

Accidente vial.

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincenal
Salario fijo mensual:	Si
Salario variable:	No
Indicador:	N/A
Periodicidad de pago salario variable:	N/A
Salario decreto 78-89:	Si
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	Si
¿Se pagan o no?	Si

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

J. Perfil y descriptor de puesto de Gerencia Administrativa

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS GERENCIA ADMINISTRATIVA	Código:	
		Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de vehículos
Nombre del puesto:	Gerencia Administrativa
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Administración
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	N/A
Jornada laboral:	Horario establecido
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 julio de 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Apoyar en el manejo de los recursos físicos, financieros, humanos y su asignación
De tareas, administrar los costos y presupuestos, para permitir que las operaciones funcionen debidamente.

4. Funciones del puesto

Revisar si la flotilla tiene multas de tránsito.
Revisar cámaras de seguridad.
Revisar contratos laborales.
Verificar que todos los vehículos tengan emitido el contrato estén en renta o taller.
Apoyo en entrega o recepción de vehículos.
Controlar compra de combustible.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Cierre de pensum o graduado de la carrera de administración de empresas, recursos humanos y operaciones.
Manejo de MS Office
Inglés intermedio

Requisitos de experiencia
Mínimo 2 años en puestos iguales o similares.
Análisis de datos e informes.
Capacidad organizativa y de liderazgo.

Habilidades / Destrezas
Excelentes habilidades de comunicación y redacción.
Aptitud para resolver problemas.
Minucioso para revisión de documentos.

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
Computadora
Vehículos

Información confidencial
Información personal de clientes.
Información contable / financiera de la organización.
Información de proveedores.

Supervisión
N/A

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Gerencia	Emisión de reportería de multas, combustible, contratos, venta y/o renta de vehículos.	Diario.

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Clientes	Envío por correo de cotizaciones	Eventual

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
N/A	N/A

9. Nivel de esfuerzo

Mental		Físico
Alto		Bajo

10. Condiciones ambientales

Cuenta con espacio en escritorio suficiente, iluminación natural y artificial, ventilación adecuada.
--

11. Riesgos

Ninguno

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincenal
Salario fijo mensual:	Si
Salario variable:	Comisiones sobre ventas
Indicador:	
Periodicidad de pago salario variable:	3 a 5 días posteriores a las fechas de pago
Salario decreto 78-89:	Si
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	No
¿Se pagan o no?	No

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

K. Perfil y descriptor de puesto de Auxiliar Administrativo

LOGO	PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTOS	Código:	
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO CON ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 1	Página 1 de 3

1. Identificación del puesto

Empresa:	Rentadora de vehículos
Nombre del puesto:	Auxiliar Administrativo
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Administración
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	N/A
Jornada laboral:	Horario establecido
Fecha de actualización y/o elaboración:	29 julio de 2022

2. Posición dentro del organigrama



3. Propósito / objetivo del puesto

Garantizar el buen funcionamiento de la organización, al apoyar al área contable, y de recursos humanos.

4. Funciones del puesto

Controlar la vigencia de seguros de la flotilla de vehículos.
Solucionar y dar seguimiento a contracargos puestos por los clientes por medio Visa y BAC.
Verificar que la calcomanía y tarjeta de circulación de flotilla este actualizada y vigente.
Enviar cotizaciones y solución de casos a clientes por medio de correo electrónico.
Resguardar archivos físicos y digitales.
Emitir cheques para pagos diversos.
Realizar transferencias bancarias.
Apoyar a contabilidad en llenado de formularios IVE, solicitudes de crédito entre otros.
Coordinar depósitos a bancos del sistema.

Apoyar a contabilidad en colocar nomenclatura a facturas de proveedores, así como cuadrar las cuentas por pagar con auxiliar contable.
Entregar y trasladar solicitudes de empleo a gerencia general.
Entrega de uniformes.
Emisión de contratos laborales, cartas de recomendación y constancia laboral.

5. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Estudiante de 2do año de la carrera de administración de empresas, recursos humanos y operaciones.
Manejo de MS Office
Inglés intermedio

Requisitos de experiencia
Mínimo 2 años en puestos iguales o similares.
Análisis de datos e informes.
Capacidad organizativa y de liderazgo.

Habilidades / Destrezas
Excelentes habilidades de comunicación y redacción.
Aptitud para resolver problemas.

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo
Computadora
Teléfono Celular

Información confidencial
Información personal de clientes.
Información contable / financiera de la organización.
Información de proveedores.

Supervisión
N/A

7. Comunicación

Interna		
Unidad:	Motivo:	Frecuencia:
Administración	Informe de casos de contracargos	Mensualmente
Contabilidad	Informe de cuentas por pagar	Mensualmente

Externa		
Institución:	Motivo:	Frecuencia:
Clientes	Envío por correo de cotizaciones	Eventual
Aseguradora	Coordinar servicios	Eventual

8. Toma de decisiones

Decisiones solo	Decisiones en conjunto
N/A	N/A

9. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
Alto	Bajo

10. Condiciones ambientales

Cuenta con espacio en escritorio suficiente, iluminación natural y artificial, Ventilación adecuada.

11. Riesgos

Ninguno

12. Información Salarial

Forma de pago:	
Depósito en línea	Si
Cheque	No
Fecha de pago	Quincenal
Salario fijo mensual:	Si
Salario variable:	Comisiones sobre ventas
Indicador:	
Periodicidad de pago salario variable:	3 a 5 días posteriores a las fechas de pago
Salario decreto 78-89:	Si
¿Estará en planilla afecto a IGSS, IRTRA e INTECAP? ¿Si o no?	Si
¿Laborará horas extras?	No
¿Se pagan o no?	No

<u>Elaborado por:</u> Miriam Araujo	<u>Revisado por:</u>	<u>Aprobado por:</u>
--	----------------------	----------------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población objeto de estudio.....	32
Tabla 2. Reuesta de Entrevista a Gerencia General.	35
Tabla 3. ¿Tiene algún método para evaluar el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo?.....	39
Tabla 4. ¿Qué criterio utiliza para determinar si un colaborador puede ser ascendido de puesto?.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa?	37
Figura 2. ¿Ha tenido la oportunidad de realizar la contratación de alguien para la empresa?.....	37
Figura 3. A la persona que contrato ¿Le proporcionó algún folleto, inducción o capacitación de las funciones de su puesto de trabajo?	38
Figura 4. ¿Qué porcentaje considera que tienen los colaboradores en el conocimiento de sus responsabilidades y atribuciones en su puesto de trabajo?.....	40
Figura 5. ¿Qué porcentaje considera que tienen sus colaboradores en el rendimiento de sus actividades?	41
Figura 6. Antigüedad de empleados.....	42
Figura 7. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?.....	43
Figura 8. Cuando usted ingresó a la empresa, ¿Le proporcionaron algún folleto, inducción o capacitación de las funciones de su puesto de trabajo?	43
Figura 9. Para el desarrollo de las funciones ¿cree usted que cuenta con las herramientas necesarias para cumplirlas?	44
Figura 10. ¿Cree usted que desempeña actividades acordes a su cargo?.....	45
Figura 11. ¿Considera que afecta en la empresa el desconocimiento de las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo?	46
Figura 12. ¿Conoce usted la maquinaria o equipo de trabajo a su cargo para realizar su trabajo?.....	47
Figura 13. ¿Tiene conocimiento del tipo de comunicación que debe de tener su puesto de trabajo para el desarrollo de sus actividades?.....	48